

**Maria Manuela Silva Ferreira da Rocha**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS FATORES DE COMPETITIVIDADE:  
O CASO FERPINTA**

**Universidade Fernando Pessoa**

**Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**



**Porto, Dezembro 2015**



**Maria Manuela Silva Ferreira da Rocha**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS FATORES DE COMPETITIVIDADE:  
O CASO FERPINTA**

**Universidade Fernando Pessoa**

**Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**



**Porto, Dezembro 2015**

**Nome:** Maria Manuela Silva Ferreira da Rocha

**Título:** A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso ferpinta

**Aluna:** 29756

**Curso:** Ciências Empresariais

**Orientador:** Prof. Dr. António Cardoso

**Data:** 21 de dezembro de 2015

**Assinatura da aluna:**

---

(Maria Manuela Silva Ferreira da Rocha)

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa  
como parte dos requisitos para obtenção do grau de  
mestrado em Ciências Empresariais.

## Sumário

A abertura e alargamento de mercados, o aumento da concorrência e a aceleração dos ritmos de inovação, têm destacado as estratégias de internacionalização como um imperativo em contexto empresarial.

A internacionalização, estrategicamente planeada, é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização, exigindo que a empresa reúna competências únicas, que possibilitem a sua diferenciação nos mercados alvo. Quando se trata de empresas, com reduzidos recursos financeiros, esta questão ganha ainda uma maior ênfase. Neste contexto, este estudo aborda a internacionalização e os fatores de competitividade que a potenciam, destacando a influência da marca, da customização e serviços associados ao produto, bem como a relevância de acordos de colaboração com outros *players* no mercado.

No âmbito deste enfoque na internacionalização, é reconhecida a especificidade das empresas familiares, bem como a relevância do seu estudo, seja a nível científico, na medida em que existe ainda investigação insuficiente, seja a nível empresarial, no sentido de ser necessária uma ferramenta de apoio a empresas que pretendam encetar ou desenvolver estratégias de internacionalização. Esta relevância é particularmente pertinente para uma economia como a portuguesa, atendendo à dimensão empresarial da grande maioria da estrutura produtiva.

Toma-se como objeto de estudo a maior empresa de tubos em Portugal, o Grupo Ferpinta S.A, que iniciou a sua incursão internacional há mais de 20 anos, e para o qual a internacionalização foi desde cedo considerada um imperativo. A escolha do caso Ferpinta resultou do conhecimento e do interesse no seu estudo a dois níveis: ao nível da identificação dos fatores que determinaram uma estratégia passada de sucesso, e ao nível da análise dos desafios que se colocam às empresas e formas de resposta possíveis. Fatores como marca, política de produtos e negócios da família, foram determinantes no seu sucesso. Hoje, com o acentuado aumento da concorrência global e nova organização do sector, é necessário estabelecer uma nova dinâmica que garanta o seu crescimento no cenário internacional.

**Palavras-chave:** Grupo Ferpinta, Internacionalização, Estratégias, Competitividade.

## **Abstract**

The opening and expansion of markets, the increased competition and the acceleration of innovation rhythms have highlighted the internationalization strategies as an imperative in a business context.

Internationalization, strategically planned, is one of the corporate responses to the challenge of globalization, requiring that the company gather unique skills that enable their differentiation in target markets. When it comes to companies with limited financial resources, this question becomes even more important. In this context, this study discusses the internationalization and competitiveness factors which enhance the company, highlighting the brand influence, customization and associated product services as well as the importance of collaboration with other players in the market agreements.

Within this focus on internationalization, is recognized the specificity of family businesses as well as the relevance of their study, whether in a scientific level, where there is still insufficient research, whether at the enterprise level, towards the need for a tool support for companies wishing to start or develop internationalization strategies. This importance is particularly relevant for an economy like the portuguese, given the business dimension of the vast majority of the productive structure.

Take as an object of study the largest pipe company in Portugal, the Ferpinta Group SA, which started its international foray for over 20 years and for which the internationalization was early considered an imperative. The choice of Ferpinta case resulted from knowledge of the interest in his study at two levels: at the level of identification of the factors that determined a past strategy of success, and the level of analysis of the challenges faced by businesses and forms of possible answer. Factors such as brand, product policy and family business, were crucial in their success. Today, with the huge increase in global competition and a new organization of the sector, it is necessary to establish a new dynamic to ensure its growth internationally.

**Keywords:** Ferpinta Group, Internationalization, Strategies, Competitiveness.

## **Agradecimentos**

O presente trabalho é o resultado de uma forte motivação pessoal e impulsionado pelo desejo de enriquecimento cognitivo que, de alguma forma, pudesse contribuir para o aperfeiçoamento das minhas competências profissionais.

Quero agradecer a todos aqueles que sempre me apoiaram das mais diferentes formas, no tempo e no espaço, direta ou indiretamente.

Porém, não posso deixar, de modo muito restrito, de agradecer à minha família todo o apoio e compreensão, e encorajamento que me deram ao longo de todo o meu percurso, pessoal, escolar e profissional, sem os quais certamente não seria possível concretizar esta dissertação.

Ao meu marido e filhas, pela compreensão, paciência, e por todos os sacrifícios que sei que foram muitos.

Não podia deixar de dedicar este trabalho aos meus pais, pois o mesmo simboliza para mim a materialização de um objetivo que desde cedo ambicionaram, embora não possa viver fisicamente este momento ao meu lado, como tanto desejaríamos, estou certo de que hoje dou também ao meu pai uma enorme alegria.

Quero reconhecer e agradecer a importância crucial do apoio dado pelo meu orientador Sr. Professor Doutor António Cardoso, por todas as sugestões e contributos, bem como pela sua postura de ânimo, boa disposição, e de uma excelente coordenação.

Por fim à administração do Grupo Ferpinta, em especial ao Sr. Professor Doutor Nuno Ribeiro Pires, pela colaboração, interesse e disponibilidades demonstrados.

## Índice

<b>Sumário.....</b>	<b>V</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>VI</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>VII</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I - Teorias e modelos de internacionalização .....</b>	<b>3</b>
1.1 Principais teorias clássicas do comércio internacional.....	3
1.2. Teorias de internacionalização .....	6
1.2.1. Teoria do ciclo de vida do produto .....	9
1.2.2. Modelo Uppsala .....	10
1.2.3. Modelo Não Sequencial .....	12
1.2.4. Modelo Integrado .....	13
1.2.5. Foco na Inovação.....	14
1.3. Fatores de competitividade: Marketing B2B, o produto, a marca e as alianças estratégicas .....	18
1.3.1. Marketing B2B .....	19
1.3.2. Produto .....	21
1.3.3. Marca.....	28
1.3.4. Alianças Estratégicas .....	36
<b>Capítulo II - O processo de internacionalização das empresas familiares .....</b>	<b>42</b>
2.1. Recursos necessários .....	42
2.2. Capacidades das empresas familiares .....	43
<b>Capítulo III - Metodologia de investigação .....</b>	<b>49</b>
3.1 Questões da investigação.....	49
3.2 Metodologia qualitativa.....	49
3.3 Estudo de caso .....	50
3.4 Procedimentos técnicos .....	51
3.4.1 Pesquisa bibliográfica.....	51
3.4.2 Pesquisa documental .....	51
3.4.3 Observação participante .....	52
3.4.4 Entrevista.....	52
<b>Capítulo IV - Análise e discussão dos resultados.....</b>	<b>54</b>
4.1. Contextualização Histórica do Grupo Ferpinta.....	54
4.2. Diversidade de Investimentos do Grupo Ferpinta .....	56
4.3. A Internacionalização do Grupo Ferpinta.....	57
4.4. Discussão de resultados.....	65
<b>Conclusão .....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>78</b>



## **Índice de ilustrações**

Ilustração 1 - As quatro etapas da cadeia de estabelecimento. ....	10
Ilustração 2 - Modelos de Uppsala. ....	11
Ilustração 3 - Modelo Lógico de Mudanças na Manutenção de Mercados Externos. ....	13
Ilustração 4 - Os níveis de produto. ....	22
Ilustração 5 - O triângulo da marca. ....	29
Ilustração 6 - A definição de valor pela Brand Equity. ....	34
Ilustração 7 - O modelo conceptual de cooperação em alianças estratégicas internacionais na distribuição. ....	40

## **Índice de tabelas**

Tabela I - Tabela I- Fatores motivadores para a internacionalização da empresa. ....	7
Tabela II - Matriz das variáveis de marketing por país. ....	26
Tabela III - Classificação dos serviços do produto. ....	28
Tabela IV- Definição de Brand Equity. ....	32

## **Introdução**

A internacionalização não é um fenómeno dos nossos dias. Contudo, a dimensão, pertinência e características que a internacionalização tem vindo a assumir nas últimas décadas, tornam este fenómeno progressivamente relevante, dando-lhe um novo fôlego e justificando um interesse renovado no seu conhecimento. Progressivamente, as estratégias de internacionalização destacam-se em contexto empresarial, enquanto resposta à abertura e alargamento dos mercados, aumento da concorrência e do ritmo de inovação, constituindo, assim, uma das respostas empresariais ao desafio da globalização. No decurso desse processo, as empresas não podem limitar-se a uma presença passiva no mercado, pelo contrário, têm cada vez mais de estar aptas a responder aos desafios, antecipando-os, sem o que, a sua sobrevivência estará ameaçada. Assim, o processo de internacionalização deve ser estrategicamente planeado e na maioria das vezes exigirá que a empresa reúna competências únicas que lhe possibilitem diferenciar-se no mercado alvo.

Num contexto de empresas com fracos recursos, este esforço de planificação estratégica da internacionalização é ainda mais relevante, tornando-se importante analisar de que forma a competitividade passa cada vez mais por fatores como a marca, a customização e serviços associados ao produto, bem como por acordos de colaboração com outros *players* no mercado.

A especificidade das empresas familiares, ligadas a uma família durante pelo menos duas gerações, quer ao nível dos fatores de competitividade, quer ao nível das estratégias de internacionalização deve ser igualmente reconhecida, bem como a pertinência do seu estudo. Saliente-se uma dupla perspetiva quanto a este interesse: a científica, na medida em que existe ainda investigação insuficiente sobre as especificidades da abordagem ao mercado internacional por empresas familiares; e a empresarial, enquanto ferramenta de apoio a empresas familiares que se encontrem a encetar ou a desenvolver estratégias de internacionalização.

Neste contexto o objetivo desta dissertação é a elaboração de um estudo analítico relativo às temáticas da internacionalização e competitividade, focalizado em empresas

de cariz familiar, abordando alguns aspetos-chave do fenómeno internacionalização, contextualizando a sua história, esclarecendo os seus conceitos e apresentando possíveis teorias explicativas, seus principais determinantes e formatos. Para além disso, apresenta-se, de forma resumida o que vai ser abordada em cada capítulo.

O primeiro capítulo estabelece uma primeira clarificação do conceito de internacionalização, relacionando a sua relevância com conceitos paralelos, em particular, o da globalização, procurando em simultâneo, uma breve síntese das teorias clássicas e orientadoras de internacionalização. Faz-se uma explanação relativa a modelos alternativos de internacionalização, com particular destaque para processo de internacionalização conduzido por algumas empresas que acedem aos mercados exteriores paulatinamente praticando a internacionalização de forma sequencial. O modelo de Uppsala, como o processo sequencial seguido por muitas empresas, designadamente pelo Grupo Ferpinta, é o que melhor responde às distâncias psicológicas, culturais, geográficas, económicas, administrativas, entre outras, que podem inquirar o processo de internacionalização. É igualmente dada particular relevância à internacionalização enquanto processo inovador, exigente ao nível da função empresarial, capaz de responder à concorrência entre empresas, quer ao nível do produto, quer ao nível do processo.

Prossegue- no capítulo segundo, com uma abordagem focalizada da internacionalização das empresas familiares, onde se verifica uma maior aversão ao risco associado, por vezes, à falta de recursos financeiros e humanos.

O terceiro capítulo é todo ele dedicado aos principais fatores de competitividade, o Marketing B2B, o produto, a marca e as alianças estratégicas.

No quarto capítulo, é estabelecida uma abordagem à metodologia de investigação utilizada para este estudo. E por fim, no capítulo quinto, é focalizado o Grupo Ferpinta, pormenorizando em retrospectiva a sua estratégia de internacionalização, ficando patente a sua expansão internacional, seguido de uma entrevista a um membro da administração que acompanhou desde o início toda a expansão internacional do Grupo Ferpinta. Termina com análise e discussão dos resultados.

## **Capítulo I - Teorias e modelos de internacionalização**

### **1.1 Principais teorias clássicas do comércio internacional**

Antes de abordarmos as principais teorias clássicas do comércio internacional importa fazer uma breve conceptualização do termo internacionalização. Ora, a internacionalização surgiu como uma necessidade face ao aumento da concorrência entre empresas e pode ser encarada como um processo de adaptação das empresas aos mercados internacionais, através da adoção de estratégias, recursos e dinâmicas para responderem, de uma forma melhor às necessidades do mercado (Calof e Beamish, 1995).

De acordo com Cintra e Mourão (2005) a internacionalização pode ser definida como um processo de criação, planeamento estratégico e sua implementação de modo a que uma empresa possa estabelecer atividades em diferentes países. Neste sentido, estabelecer atividades em outro país exige que a empresa realize uma atividade “continuada” em mercados internacionais.

Já Mariotto (2007) encara o conceito de internacionalização como um processo de envolvimento da empresa em atividades internacionais, sendo que o primeiro contato efetuado por uma empresa no mercado internacional acontece mediante uma importação ou exportação. Desde o momento que existe um primeiro investimento em mercados internacionais, a empresa torna-se uma empresa multinacional. Para além disso, a internacionalização pode ser encarada tanto como um processo caracterizado por uma crescente progressão mas também como um processo que não é estanque uma vez que é caracterizado por avanços e retrocessos. Neste sentido, as empresas podem internacionalizar-se visando o aumento do seu lucro e competitividade mas também podem desistir da internacionalização, deixando, por isso, de parte o investimento em mercados estrangeiros Chetty e Campbell-Hunt (2001).

Por outro lado, Simões (1997), alerta para o facto de existir variadíssimas definições de internacionalização assentes em duas dicotomias: A polarização inward-outward que opõe as atividades de dentro para fora nas exportações (licenciamentos no exterior e investimento no estrangeiro) às atividades de fora para dentro (importações,

investimento em tecnologia estrangeira). E a oposição micro-marco que contrapõe a perspectiva da economia nacional com a da empresa.

No presente trabalho irá ser adotado o conceito de internacionalização de Freire (1977) que refere que a internacionalização de uma empresa diz respeito à expansão das suas estratégias de produtos para mercados externos, de que resulta uma replicação parcial ou total da sua cadeia de operações. A internacionalização, por parte das empresas, leva a que estas devam atuar em distintas economias, originando movimentos de fatores de produção, como por exemplo, a comercialização de produtos em mercados internacionais, conceção de projetos juntamente com parceiros externos e transferências de capital. De referir que as modalidades de internacionalização, na perspectiva de Freire (1997), podem ser agregadas em três diferentes categorias de acordo com o tipo de transações: (1) Comercialização de serviços, mercadorias e marcas; (2) Investimento direto (desenvolvimento de atividades nos mercados internacionais mediante joint-ventures e subsidiárias; (3) Realização de projetos específicos e de curta-média duração: Projetos BOT (*Build Operate-Transfer*) que consistiram numa forma de financiamento de projetos no qual a iniciativa privada recebia licença do setor público para investir e desenvolver as suas estratégias por um período de tempo determinado; projetos chave-na-mão.

Em torno do comércio internacional diversas teorias clássicas foram desenvolvidas. Mas antes de abordarmos esse ponto importa conceptualizar a questão do mercantilismo.

O mercantilismo sendo uma escola de pensamento formal que precede o pensamento clássico centrou-se na análise da atividade económica doméstica e do papel do comércio internacional. Uma das principais preocupações dos mercantilistas residia no aumento e acumulação de metais com valor monetário, como, prata e ouro e esses materiais eram, frequentemente, associados à riqueza do país. Dado que a oferta do ouro não variava muito, os mercantilistas eram apologistas da ideia de que um país tinha hipótese de aumentar o seu *stock* de ouro e prata conforme a necessidade. Para isso, os países aumentavam as exportações através da entrega de diversos subsídios que visavam a promoção de fluxos de entrada de metais preciosos ou diminuem as importações através da aplicação de tarifas já que levam a fluxos de saída de metais preciosos, Por outras palavras, o comércio internacional pode ser equiparado a um jogo de soma nula, um

país ficava em vantagem à custa do outro, pelo que defendiam uma política comercial protecionista.

A ascensão do liberalismo económico levou ao desenvolvimento da primeira corrente de teorias do comércio internacional. Neste domínio, pudemos destacar a teoria desenvolvida por Adam Smith (1776) na sua publicação “*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*”, onde o autor expõe a teoria das vantagens absolutas. Posteriormente, David Ricardo também dá um contributo para esta corrente com a teoria das vantagens relativas.

Desde a sua origem, o liberalismo visa a edificação de uma teoria sobre a especialização do comércio internacional procurando demonstrar a importância da mesma para o comércio dos países, desde que se verifique as condições de livre comércio. Neste sentido, a análise da especialização é vista como um aspeto fulcral das teorias do comércio internacional procurando dar resposta a três interrogações fundamentais: (1) Explicação das condições que delimitam especialização internacional; (2) Demonstração das vantagens alcançadas pelos países que optam pelas teorias de especialização internacional; e por fim (3) o Estabelecimento das normas do livre-câmbio.

A teoria clássica do comércio internacional caracteriza-se fundamentalmente pela preocupação da estrutura padrão do comércio. A este nível, destaca-se os contributos dos seus principais investigadores: Adam Smith e David Ricardo, com os seguintes dez fundamentos básicos, relacionados entre si;

- (1) Existência de um único elemento de produção: o trabalho;
- (2) A produtividade varia consoante o país;
- (3) Os custos de produção são fixos e o número de horas de trabalho por unidade de produto não se modifica com o tempo nem com a quantidade;
- (4) Entre empresas de um mesmo país o trabalho é móvel pelo que o seu preço é fixo mas entre países o trabalho é imóvel, e por isso, o preço varia;
- (5) A dotação fatorial de trabalho é fixa independentemente do país;
- (6) O trabalho é uniforme;

- (7) Pleno emprego;
- (8) Existência de rendimentos constantes à escala;
- (9) Na livre troca não existe qualquer tipo de impedimento ao comércio, tarifas e custos de transporte;
- (10) Todos os mercados são caracterizados por serem de concorrência perfeita.

Para além disso, estes investigadores explanam a existência do comércio internacional tendo em conta as diferenças de vantagens relativas e absolutas dos diferentes países. Estas teorias baseiam-se na análise da especialização internacional de cada país tendo por base os seus recursos tecnológicos ou naturais, sendo a unidade de análise, o país.

## **1.2. Teorias de internacionalização**

Antes de nos restringirmos às teorias de internacionalização importa ressaltar a existência de cinco tipos de variáveis que potenciam uma visão focada na globalização, a saber: concorrência, o mercado, o custo, os aspetos governamentais e a tecnologia, Yip (1992). Estas cinco variáveis, segundo Czinkota e Ronkainen (1999) podem ser divididas em duas grandes categorias: proactiva e reativa. As variáveis inseridas na categoria proactiva geralmente são de origem interna e caracterizam-se por potenciar a gestão empresarial, no sentido, de desenvolverem estratégias e competências fulcrais para que a empresa se mantenha competitiva num mercado caracterizado por uma forte concorrência. Por sua vez, as variáveis reativas são aquelas que impulsionam as empresas a responder a mudanças e pressões no ambiente externo.

Tendo por base o que foi apresentado, Araújo (2009) esquematizou os principais fatores que estão diretamente relacionados com a internacionalização de uma empresa, conforme tabela I:

**Tabela I - Tabela I- Fatores motivadores para a internalização da empresa.**

<i>Ambiente Interno</i>	<i>Ambiente Externo</i>
<i>Proativo</i>	
<b>Metas de crescimento e lucro;</b>	Oportunidades mercados externos;
<b>Vantagens competitivas (tecnologia, produto ou processo);</b>	Informações preferenciais;
<b>Ambição da gestão; Orientação internacional.</b>	Benefícios fiscais; Suporte governamental;
	Economias de escala.
<i>Reativo</i>	
<b>Queda nas vendas domésticas;</b>	Pressão da concorrência;
<b>Excesso de produção;</b>	Pedidos inesperados;
<b>Excesso de capacidade;</b>	Mercado doméstico pequeno e saturado;
<b>Extensão de vendas para produtos sazonais.</b>	Proximidade com clientes internacionais.

Fonte: Araújo (2009), com base em Czinkota e Ronkainen (1998), Stewart e McAuley (1999) e Hollensen (2007).

Outro aspeto a ter em consideração na internacionalização das empresas, de acordo com Beckerman (1956) é a questão comportamental de uma empresa. Geralmente, foca-se a questão da distância física como um grande entrave na internacionalização de uma empresa e, de facto, é. Mas não é o único uma vez que a distância psíquica também é um importante problema na internacionalização de uma dada empresa. Por exemplo, as escolhas logísticas e de internacionalização de determinadas empresas podem estar intimamente relacionadas com o entendimento psíquico de proximidade da empresa com outras empresas, organismos ou instituições de outros países. Todavia, não se pode afirmar que os países mais próximos, em termos geográficos, são os mais próximos, em termos psicológicos.

Na década de setenta, na Suécia, investigadores da Universidade de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977); e Johanson e Wiedersheim-Paul, (1975), desenvolveram um conjunto



de investigações que colocaram, ainda mais, o ênfase na importância da distância física na internacionalização das empresas. Segundo estes investigadores, a distância psíquica pode ser perspectivada como o coeficiente dos fatores que intervêm no fluxo de informação entre países sendo que são os mesmos que, impulsionam as empresas no sentido de aprender, analisar e compreender um ambiente estrangeiro.

Por sua vez, na visão de Cândido (2009), a distância psíquica pode ser influenciada pela distância geográfica, o que pode dificultar a aprendizagem, análise e compreensão de um ambiente estrangeiro por parte de uma empresa. Nesse sentido, a distância psíquica poderá aumentar comparativamente a países geograficamente mais próximos. Todavia, esta assunção não pode nem deve ser generalizada.

Uma forma de minimizar a distância psíquica é através da rede social, sendo que a mesma é fulcral para o sucesso do processo de internacionalização de uma empresa, principalmente numa primeira fase. Além do mais, se uma empresa não tem grandes recursos económicos e financeiros, podem tentar maximizar as suas redes de contacto para estabelecerem contactos importantes de modo a aumentar a sua credibilidade no mercado e consequentemente aumentar lucros, Dominginhos e Simões, (2004). Segundo este autor, com a mobilização de contactos pessoais ou através da utilização de relações estabelecidas no mercado, as empresas aumentam a sua vantagem competitiva ao obter acesso a recursos e conhecimentos a custos mais baixos e que potencialmente irão facilitar a entrada em novos mercados.

O investimento numa boa rede social é assim considerado importante pois quando as mesmas são seguras e baseadas em confiança podem constituir excelentes oportunidades de expansão para mercados internacionais. As relações próximas e duradouras entre empresas são consideradas muito importantes, quando bem construídas as redes representam sólidas oportunidades de expansão internacional. Mas é necessário um tempo considerável para construir relações, pelo que, para, a internacionalização de um novo empreendimento é indispensável uma rede de relações pré-existentes do empreendedor. As relações em rede não estão sujeitas a fronteiras, não estando, desta forma, as opções de mercados e os modos de internacionalização dependentes de outros fatores que não a rede de negócios construída pela empresa.

Em torno da questão da internacionalização importa reter que não existe uma única teoria que permita explicar a internacionalização das empresas. Portanto, iremos apresentar várias correntes tendo em consideração que as mesmas apresentam limitações e foram concebidas tendo por base a internacionalização de grandes empresas.

A este propósito, Lorga (2003), apresentou um conjunto de teorias do comércio internacional, a saber: teorias do ciclo de vida do produto, teorias relativas ao comportamento, teorias acerca da gestão das empresas e teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial e abordagens dinâmicas da internacionalização.

### **1.2.1. Teoria do ciclo de vida do produto**

A teoria do ciclo de vida do produto foi desenvolvida por Vernon (1996) e posteriormente completada por Onkvisit e Shaw (1983). A presente teoria, fundamentalmente, defende que o dinamismo da tecnologia leva a que as vantagens comparativas dos países se modifiquem ao longo do tempo. Numa primeira fase, os produtos são testados e produzidos em países caracterizados por elevados índices de rendimentos e consumo, que seguidamente os exportam para outros mercados. Numa segunda fase, os países ricos, inicialmente importadores do produto, passam igualmente a exportar os produtos, sendo isto, denominado de efeito de imitação pelos países ricos. Numa terceira fase, os países menos desenvolvidos, entram na corrida, procurando vantagens em termos de custo. Por fim, na fase da maturidade dos produtos em que a concorrência é intensa, os países mais desenvolvidos importam o produto e dedicam-se novamente a produzir novos produtos. Posteriormente, as fases descritas irão se repetir novamente. Os produtos necessitam de distintos cuidados no que se refere a investimentos e estratégias nos diferentes estágios do seu ciclo de vida. As estratégias de marketing são essenciais para garantir a longevidade do produto que, inevitavelmente, sairá do mercado uma vez que a sua vida é limitada.

Por sua vez, Affonso (2008), refere que existem empresas que perdem a sua competitividade inicial quando chegam a outros países e os produtos que apresentam não são competitivos face à competitividade das empresas locais. Deste modo, para que uma dada empresa seja competitiva num mercado externo é fundamental saber qual

deverá ser o foco da empresa para que possam usufruir plenamente das vantagens competitivas que possuem.

Para além disso, Freire (1997), refere que a entrada de uma empresa num determinado mercado pode ser mais certa se for realizada uma criteriosa análise dos produtos da empresa e quais os mercados onde esta poderá atuar e ser competitiva.

De acordo com Vernon (1966), a segunda etapa do ciclo do produto inicia-se a partir da sua exportação para outros países, motivada pela vantagem competitiva decorrente da inovação, menores custos de produção e maior *know-how* de produção.

### 1.2.2. Modelo Uppsala

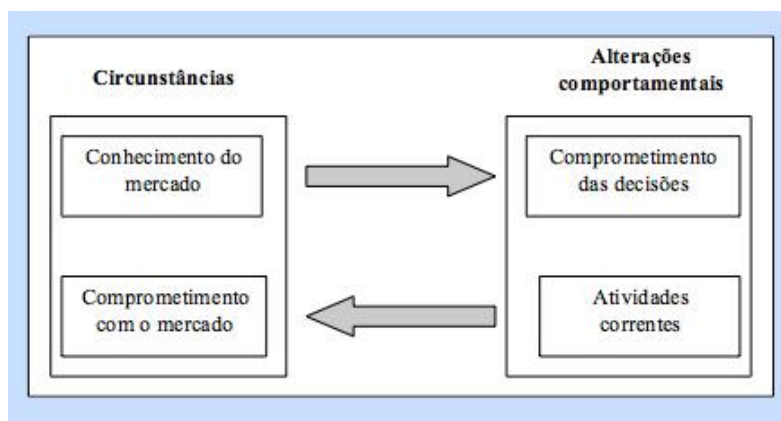
O modelo Uppsala de internacionalização foi sugerido, em meados, dos anos setenta, por pesquisadores suecos, a saber Johanson e Wiedersheim-Paul. Este modelo explica a internacionalização das empresas como um processo de aprendizagem em que a empresa investe os seus recursos, de forma, gradual e ganha conhecimentos sobre um determinado mercado externo de forma incremental. De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), qualquer empresa que procure uma expansão num mercado internacional deverá passar por quatro etapas, que se denominam por cadeia de estabelecimento. Ao longo das quatro etapas, a utilização e o comprometimento e de recursos por parte da empresa ocorre de forma gradual, aumentando na medida em que a empresa obtém maior conhecimento acerca do mercado onde pretende se implementar.

I. Atividades esporádicas, ou de exportação intermitente.	III. Criação de uma filial de carácter comercial no país onde a empresa deseja se estabelecer.
II. Exportações indiretas por meio de representantes ou parceiros independentes.	IV. Implantação de uma unidade produtiva para aumentar a quota de mercado no país onde se esta a internacionalizar.

**Ilustração 1 - As quatro etapas da cadeia de estabelecimento.**

Fonte: Johanson e Vahlne - As quatro etapas da cadeia de estabelecimento. Wiedersheim-Paul (1975)

Neste sentido, o modelo de Uppsala tem por base a procura de novas oportunidades de negócio através da aquisição gradual de conhecimento e no seu uso. Como referem Johanson e Vahlne (1977), este fundamento do modelo de Uppsala, influencia a tomada de decisões posteriores, assentando, deste modo, em dois mecanismos: aspetos de estado ou circunstanciais e aspetos de mudança ou alterações comportamentais. Os aspetos de estado traduzem a utilização de recursos, o nível de comprometimento e o conhecimento que a empresa tem dos mercados em que pretende atuar. Os aspetos de mudança referem-se à alocação ou não, de recursos e conhecimentos adquiridos e a performance resultante.



**Ilustração 2 - Modelos de Uppsala.**

Fonte: Johanson e Vahlne (1977) pp-23.

Uma empresa quando se internacionaliza “obrigatoriamente” aumenta o seu nível de conhecimento sobre as atividades do mercado em que pretende atuar. Esse aumento de conhecimento acaba por levar a novas decisões de comprometimento e, por consequentemente, leva a que a empresa tenha necessidade de aumentar o número de atividades e contactos nos mercados onde atua, potenciando, desse modo, o comprometimento com esse mercado, e por sua vez, o grau de conhecimento, originando um ciclo de conhecimento e comprometimento crescentes. Como referem Johanson e Vahlne (1977), o comprometimento de recursos e o conhecimento do mercado afetam as decisões de comprometimento futuras assim como o desempenho das atividades correntes.

Importa também referir que Hadjikhani e Johanson (2001), mencionam que o grau de comprometimento da empresa está intimamente relacionado com o nível das

expectativas criadas em três distintas áreas: (1) Expectativas do ambiente em geral; (2) expectativas em relação ao comportamento de parceiros e (3) expectativas relativamente aos “*players*” e sua rede de relacionamentos.

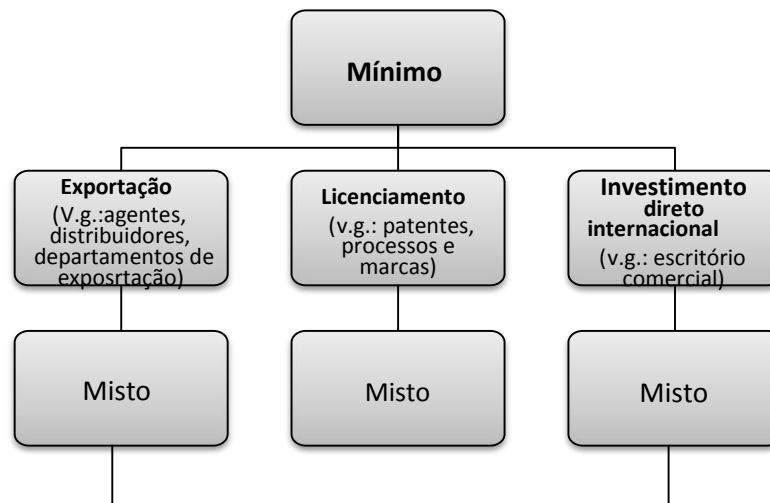
O modelo Uppsala visa, ainda, explicar e prever dois aspetos fundamentais do processo de internacionalização das empresas. O primeiro aspeto refere-se às etapas que traduzem um padrão de evolução de desenvolvimento no âmbito dos mercados externos e o segundo aspeto, a expansão das empresas para mercados mais longínquos.

Como qualquer modelo, o modelo de Uppsala também tem limitações. Em primeiro lugar, este modelo é um modelo determinista, inflexível e esquemático, não considerando, por isso, a possibilidade de alternar etapas. Em segundo lugar é um modelo impossível de se generalizar pois a rapidez da internacionalização e suas etapas dependem dos diferentes ambientes de negócios. Além disso, conforme a empresa obtenha maiores conhecimentos sobre um dado mercado externo, diminui incertezas e, por sua vez, diminui também a necessidade de desenvolvimento gradual. Em terceiro lugar, este modelo não considera que a distância psíquica pode variar de acordo com a percepção individual do tomador de decisão da empresa. Como refere, O’Grady & Lane (1996), a percepção individual do tomador, os idiomas dominados, os antecedentes familiares, o conhecimento do mercado externo, entre outros, podem afetar a distância psíquica e, por sua vez, a tomada de decisões.

### **1.2.3. Modelo Não Sequencial**

O modelo não sequencial, como o próprio nome indica, não se baseia num conjunto de etapas sequenciais mas sim numa análise dos dois fatores principais que determinam a escolha dos modos de entrada e a permanência nos mercados externos: conhecimento generalizado quanto à forma de atuar nos mercados externos e o conhecimento específico do mercado. Com já foi anteriormente referido, as empresas quando pretendem expandir os seus produtos aos mercados externos devem aprofundar os seus conhecimentos acerca dos mesmos. Todavia, como referem Clark T., Pugh, D. S. e Mallory (1997), as empresas, também desenvolvem o seu conhecimento sobre o processo de internacionalização. O conhecimento adquirido sobre o processo de internacionalização e a gestão dos relacionamentos já efetuados nos mercados onde a empresa já estabeleceu algumas atividades vão determinar as mudanças entre diferentes

tipos de entrada em novos mercados e a permanência dos mercados onde já atua. Os autores evidenciaram ainda que a primeira mudança de uma empresa não se dá apenas ao nível da exportação. Assim, a primeira mudança pode ocorrer ao nível da exportação, licenciamento ou investimento direto. Além disso, como existem empresas que escolhem um modelo misto, isto é, recorrem a mais do que uma forma de operar no mercado externo é também apreciada a hipótese de “ajuste” dentro do mesmo modo, como por exemplo, uma empresa decidir exportar através de um distribuidor por razões operacionais, estratégicas ou de conveniência.



**Ilustração 3 - Modelo Lógico de Mudanças na Manutenção de Mercados Externos.**

Fonte: Adaptado de Clark T., Pugh, D. S. e Mallory (1997)

#### **1.2.4. Modelo Integrado**

O modelo integrado desenvolvido por Bell, MacNaughton, Young e Crick (2003), também pode ser um modelo a seguir. Este modelo, segundo os autores acima identificados, prevê a existência de distintas trajetórias possíveis no processo de internacionalização das empresas. Futuramente, estes investigadores pretendem desenvolver um processo que contenha os possíveis estágios de internacionalização de três principais tipos de PME: as empresas tradicionais, as *Born Global* e as *Born Again Global*. De salientar que neste processo, os estágios não precisam de ser sequenciais.

Para uma melhor compreensão deste processo importa explicar, em traços gerais, cada um dos três tipos principais de PME.

- As empresas do tipo PME tradicionais apresentam um carácter mais conservador e com uma visão mais focada no mercado doméstico.

- As empresas *Born Global* visam o alcance da internacionalização de um modo rápido, atuando em mais do que um mercado. Esta situação pode acontecer ainda antes da empresa atuar no mercado doméstico. No que se refere à escolha dos mercados de atuação, este pode depender de tendências industriais uma vez que, contrariamente às empresas PME tradicionais, as *Born Global* procuram competir em mercados competitivos e reconhecidos, procurando os mercados que oferecem melhores condições para a comercialização dos seus produtos e serviços Bell et al. (2003).

- Por sua vez, as *Born Again Global*, fazem parte do grupo de empresas tradicionais que devido a uma situação crítica têm necessidade de se internacionalizar. Alguns exemplos de situações críticas referem-se à aquisição da empresa por outra empresa já internacionalizada, contratação de um tomador orientado para investir em mercados externos e procura de internacionalização por parte de um ou mais clientes, o que faz com que a empresa siga a mesma tendência Bell et al. (2003).

O modelo integrado valoriza o conhecimento de uma empresa para o desenvolvimento das atividades por parte da mesma e tem em consideração o estado e não o estágio da internacionalização de uma empresa conforme as suas atividades se expandam nos mercados externos Bell et al. (2003). Nesse sentido, são as empresas tradicionais que estão mais orientadas para um padrão incremental de internacionalização bem delineado. Estas fixam-se em mercados domésticos para só depois iniciar, de forma gradual, atividades em mercados externos, primeiro em mercados geograficamente próximos e posteriormente alargam a outros mercados. Este modelo tem em conta, ainda, aquelas empresas que por iniciativa estratégica decidem “desinternacionalizar” e restringir suas atividades somente ao mercado doméstico Bell et al. (2003).

### **1.2.5. Foco na Inovação**

No âmbito da internacionalização, outro modelo a reter é o modelo “foco na inovação”. Segundo este modelo, a internacionalização deve ser encarada como um processo de inovação empresarial. Este modelo geralmente é utilizado por pequenas e médias

empresas, que primeiramente usam a exportação direta e indireta como uma forma de internacionalização.

De acordo com este modelo, cada etapa no processo de internacionalização deve ser vista como uma inovação para a empresa Cavusgil (1980) cit Gankema, Snuif, & Zwart (2000). Segundo os autores anteriormente identificados, no modelo “foco na inovação” existem cinco estágios de internacionalização, sendo que os mesmos não são fixos, podendo variar de acordo com as características de cada país. Pode-se considerar o período de dois anos como o valor próximo a reter para que as empresas transitem de estágio para estágio. Verifica-se, segundo Gankema et al. (2000), que existem empresas que estabilizam o crescimento da exportações ainda antes de alcançarem o quinto estágio, de envolvimento empenhado, o que pode ser explicado por estas não terem grande interesse em depender de mercados externos. Para uma melhor compreensão do que até aqui tem sido descrito, abaixo serão apresentados, de forma sucinta, os cinco estágios:

### **I – Mercado doméstico**

- A empresa atua somente no mercado doméstico;
- Não existem intenções e nem interesse no alcance de alternativas para exportação;
- Dedicar as suas atividades a outros objetivos, sendo incapaz de exportar.

### **II - Pré-Exportação**

- A empresa está a procura de informações que a auxiliem a avaliar a hipótese de exportação;
- Escassez de informações para diminuir riscos e incertezas para começar a exportação;
- A empresa ainda não exporta ou tem uma percentagem de exportações irrelevantes.

### **III - Envolvimento Experimental**

- Início de exportações em pequena escala;



- A empresa pretende experimentar e aperfeiçoar o processo de internacionalização, conhecendo e dominando suas variáveis;
- O envolvimento da empresa é intermitente ou marginal. As exportações representam de 0% a 9% das vendas.

#### **IV - Envolvimento Ativo**

- A empresa procura aumentar suas exportações para um ou múltiplos países;
- Profissionais dedicados à exportação garantem o suporte às atividades e o interesse na exportação é crescente;
- As exportações representam de 10% a 39% das vendas da empresa.

#### **V - Envolvimento Empenhado**

- A empresa está bastante envolvida no processo de exportação;
- Os gestores devem, frequentemente, balancear a alocação de recursos entre o mercado interno e externo;
- Muitas empresas licenciam produtos e serviços ou até mesmo efetuam investimentos diretos em outros países;
- As exportações representam mais de 40% das vendas.

Bilkey e Tesar (1977) defendem que geralmente existe um conflito, entre o processo de internacionalização e o processo de inovação criado pelas empresas. As empresas que estão em processo de internacionalização sentem a necessidade de chegarem a um consenso sobre a alocação de recursos num processo ou no outro, ou quiçá, acerca da importância de se efetuar um em função do outro. As opções onde se realiza essa alocação baseiam-se, supostamente, no contexto e no mercado onde a empresa atua ou pretende atuar e procura ter uma participação ativa.

Na procura do mercado externo, a opção por inovar pode ser considerada um fator de risco já que a empresa está a entrar num área que não conhece. Todavia, a inovação pode marcar a diferença da empresa face à concorrência, no decorrer do processo de internacionalização. Na visão de Cavusgil e Nevin (1981), a inovação e a

internacionalização apresentam variáveis em comum e têm informações e fatores que não podem ser tidos em conta, unicamente, na sua determinação. Além disso, importa destacar que uma empresa para apostar na inovação também tem que investir na formação dos seus profissionais, pois estes devem visar o lucro em diversos mercados externos, isto é, devem ser orientados para a internacionalização.

Antes de encetarmos a teorização acerca da internacionalização não poderíamos deixar de abordar a questão das atividades de pré-exportação. Segundo, Wiedersheim-Paul et al., (1978), as atividades de pré-exportação dependem de múltiplos fatores que influenciam, de uma forma ou de outra, a decisão de uma empresa a exportar. De um modo resumido, os fatores que influenciam as atividades de “pré-exportação” são os seguintes:

**1) Características da empresa:** Para que a empresa tenha sucesso nas atividades de pré-exportação torna-se importante que a mesma tenha os seus objetivos bem delineados, pois só assim conseguirá analisar o seu grau de concretização, quantificar os resultados. Além disso, o historial da empresa e o seu desenvolvimento extrarregional também são importantes para o bom desempenho por parte da empresa

**2) Características do tomador da decisão:** Um tomador de decisão deve preocupar-se, essencialmente, com a exportação, e esta deverá ser encarada como um objetivo organizacional e vista como fulcral para a competitividade da empresa (Cavusgil e Nevin, 1981)

**3) Fatores atrativos:** Os fatores atrativos de um dado mercado permitem que a empresa encare a exportação como uma estratégia viável e rentável. Os fatores atrativos podem ser internos (competências únicas da empresa que maximizam a sua vantagem competitiva e potenciam os recursos de gestão, marketing, e recursos financeiros que possibilitem a sua alocação em novos locais) ou externos (solicitações de clientes do exterior, práticas correntes ou medidas governamentais que visem o estímulo das exportações e oportunidades de mercado) Wiedersheim-Paul et al., (1978).

**4) Atividades informativas de pré-exportação:** O interesse, por parte de uma empresa, em obter e transmitir informação aumenta na medida que uma empresa passa de passiva para ativa, sendo que isso depende de diferentes atividades de pré-exportação que levam a distintas decisões Wiedersheim-Paul et al, (1978).

A propósito da internacionalização importa ainda reter a importância das *Born Global*. As empresas *Born Global*, desde a sua criação, têm como principal objetivo atuar em vários países servindo-se da sua vantagem competitiva. Graças à sua forma de atuar, estas empresas são distintas das empresas tradicionais que evoluem para mercados externos de modo gradual a partir de uma atuação no mercado de origem, isto é, no mercado doméstico. Estas empresas visam a inovação e o crescimento económico em diversos tipos de mercado (Rennie, 1993; Moen, 2002)

As empresas *Born Global* começam as suas atividades através de uma estratégia de expansão internacional mesmo que conte com poucos recursos logísticos e humanos. Segundo Jolly (1992), as *Born Global* de alta tecnologia para que obtenham maior sucesso devem incrementar as suas atividades num certo mercado e com um tipo de cliente homogêneo. Este tipo de empresas não tem grande sucesso se escolherem uma estratégia mult-doméstica uma vez que estas empresas não têm uma escala grande, suficiente, para desenvolver as suas atividades.

O tempo médio para que as *Born Global* se internacionalizem fixa-se nos três anos, essencialmente quando se trata de empresas empreendedoras com objetivos claros e orientadas para o lucro. Dominginhos e Simões (2004) referem que para uma empresa ser denominada de *Born Global* deverá ter um limite mínimo de 25% das suas vendas para o mercado externo.

Como qualquer empresa, as *Born Global* também precisam de condições específicas para mais facilmente se internacionalizarem, tais como: novas condições de mercado, uma vez que impulsionam novas oportunidades de negócio; desenvolvimento tecnológico em áreas estratégicas como, comunicação, transportes, produção e o aumento de competências por parte dos recursos humanos da empresa assim como do indivíduo que iniciou o negócio.

### **1.3. Fatores de competitividade: Marketing B2B, o produto, a marca e as alianças estratégicas**

Na literatura atual não se encontra referências muito explícitas relativamente ao conceito “fator competitivo”, pelo que iremos conceder especial enfoque ao conceito de “vantagem competitiva”.

O conceito de vantagem competitiva tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. As primeiras referências referem-se à noção de superioridade face competidores, ou seja, uma concorrência única e forte que reflete um poder de mercado. Todavia, a partir da década de 80, a vantagem competitiva passou a ser encarada como uma estratégia e alvo principal de objeto de estudo. Neste âmbito, podemos destacar a existência de diferentes definições. De acordo com Viana e Hortinha (2005), as vantagens competitivas de uma empresa resultam da sua capacidade de concorrer com sucesso em relação a empresas estrangeiras, no território das mesmas, no mercado doméstico ou em países terceiros. Esta situação obriga a que a empresa tenha capacidade de reação face às modificações que possam advir do âmbito económico, da tecnologia ou da própria procura.

Segundo Freire (1997), uma empresa possui vantagem competitiva a partir de o momento que a sua taxa de rentabilidade é superior à média do setor, num dado mercado. Deste modo, as vantagens competitivas podem advir da prática de preços acima da média em comparação com os restantes preços praticados assim como de custos operacionais abaixo da média relativamente a preços de venda equiparados aos da concorrência. De frisar que as vantagens competitivas ainda podem resultar do misto das duas situações referidas acima.

Le Maire (2000), refere que as vantagens concorrências não são nada mais que um conjunto de atributos de uma marca ou produto que lhes concede superioridade face ao mercado concorrente, dividindo-as em vantagens concorrenciais internas e externas. Neste domínio importa salientar que as vantagens internas resultam de uma matriz favorável de custos de produção e as vantagens externas advêm da diferenciação do produto.

As vantagens competitivas de uma empresa deverão ser sempre analisadas em termos de sua cadeia de valor, desde o desenvolvimento do produto até ao serviço pós-venda, como foi destacado pelos autores acima referidos. Como principais vantagens pode-se salientar a imagem de marca e da empresa e a qualidade apreendida pelo cliente.

### **1.3.1. Marketing B2B**

Não poderíamos tratar da questão dos fatores de competitividade em mercados industriais sem definir o conceito de marketing B2B. A noção de Marketing B2B

consiste na promoção de produtos ou serviços por parte de empresas, organizações ou pessoas, junto de outras organizações, que, por sua vez, irão revendê-los ou utilizá-los como reforço de seus serviços ou produtos, Ramos, (2002). Segundo o mesmo autor, o marketing B2B tem como principais características: a complexidade do produto, a interdependência funcional, a complexidade do processo de compra e a interdependência entre vendedor-comprador.

Por sua vez, Ford (2001,) vai mais além, definindo o conceito de marketing B2B como uma tarefa de seleção, desenvolvimento e gestão de relacionamentos com clientes, com vantagens para o fornecedor, tendo em consideração os recursos, a tecnologia, as suas competências, objetivos e missões. É neste âmbito que o produto, a marca e as alianças estratégicas são identificados como os novos fatores de competitividade de uma empresa em mercados B2B, mercados cada vez mais flexíveis face aos mercados tradicionais.

Como os mercados são cada vez mais mutáveis e dinâmicos, o papel da gestão das marcas torna-se cada vez mais importante nos processos de compra. A gestão das marcas em B2B assume um papel de relevo quando se assume que a prática de preços *premium* neste tipo de mercados é justificada pela marca possuir uma forte *brand equity*.

Ainda a propósito da questão das marcas, Webster e Keller (2004), referem que uma marca forte representa um ativo de valor superior para um fornecedor industrial. A crescente necessidade de ganhar mais competitividade, em particular as PME, leva a que as mesmas tenham de apostar em novas estratégias de cooperação inter empresarial.

A cooperação empresarial, cada vez mais, tem de ser perspectivada como uma relação privilegiada entre as empresas que se baseia na procura e reciprocidade conjunta de procura soluções e estratégias com o intuito de reduzir os riscos económicos e partilhar os recursos. Ainda neste domínio importa referir que as alianças estratégicas consistem num tipo de cooperação possível que atualmente têm crescido no contexto de globalização e de forma significativa (Teixeira e Diz, 2005). Face à vida atual, este tipo de alianças estratégicas apresentam-se como a solução mais apropriada, com vantagens temporais e em termos de custos e riscos (*idem*: 2005).

### 1.3.2. Produto

Outro fator de competitividade diz respeito ao produto. Do ponto de vista económico várias definições podem ser alcançadas relativamente ao conceito de produto. De um modo mais generalizado, produto é visto como um objeto de escolha e de consumo. Não é nada mais do que o “*componente não financeiro numa transação de venda ou aluguel*” (Almeida Henrique, Toledo José, 1991, p:22).

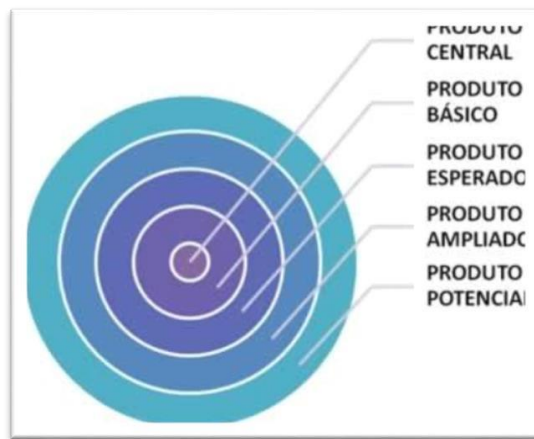
Dibb (2001) define o produto como sendo tudo aquilo que é favorável e desfavorável que resulta de uma troca, isto é, que resulta de ideias, serviços e bens ou a combinação destes três fatores. Neste campo, referimo-nos a ideias, como conceitos, filosofias, imagens que concedem o estímulo psicológico para a resolução do problema. Serviços, como, a aplicação de esforços humanos e mecânicos a pessoas ou objetos de forma a proporcionar benefícios intangíveis aos consumidores. E bens, como algo tangível.

Por sua vez para Levitt (1980), os produtos não são encarados apenas como algo tangível. Segundo o mesmo, os produtos são combinações de algo tangível e intangível. Passamos a explicar, um computador não é apenas um meio de trabalho e/ou distração que se diferencia pelo seu *design* e características. O computador também proporciona um *status* (consoante a marca) e tem associado uma determinada assistência e garantia. Portanto, para Levit (1980), o produto pode ser definido como um conjunto de benefícios que o consumidor obtém com a compra, não existindo *commodities* uma vez que todo o produto é diferenciável, independentemente do seu nível de diferenciação ser menor ou maior.

A este propósito, Levit (1980) anuncia o conceito de produto total, como sendo um produto que apresenta quatro níveis “não fixos” e pré-determinados: (1) Produto genérico: Este produto representa o benefício principal do produto, isto é, tudo aquilo que é fundamental para a participação no mercado. Por exemplo, no caso de um banco, podemos destacar os vários produtos que o mesmo tem disponível para os clientes escolherem; (2) Produto Esperado: o produto esperado inclui o produto genérico e não é nada mais do que as condições mínimas de compra para o cliente, isto é, condições de entrega, quando e onde, os termos, preços, quantidades, descontos, apoio técnico e sugestões quanto à melhor forma de utilização do produto; (3) Produto Aumentado: este tipo de produto possibilita dar ao consumidor algo inesperado, algo além que vai além

das suas expectativas; (4) Produto Potencial: o produto potencial remete para tudo aquilo que pode ser oferecido ao consumidor para o atrair, através de comentários ao nível de engenharia do produto e tecnologias de produção.

Ainda no que refere ao conceito de produto total, tratado por Levitt (1980), Kotler (2000), hierarquizou cinco níveis de produto, de acordo com o ilustrado na Figura 4:



**Ilustração 4 - Os níveis de produto.**

Fonte: Kotler (2000, p. 417)

Segundo Kotler (2000), cada ampliação no produto aumentado tem custos e logo esta ampliação só fará sentido se o cliente a valorizar e pagar. Por sua vez, Levitt (1980), chama a atenção para o facto de o produto aumentado resultar de mercados maduros ou clientes sofisticados, o que significa que, quanto mais um fornecedor apoia e ensina os seus clientes, mais vulnerável se torna, ficando sujeito à competição dos preços e a maiores exigências por parte dos clientes. Deste modo, tanto para Kotler (2000) assim como para Levitt (1980), a forma como a empresa realiza a gestão dos seus produtos é fundamental no seu sucesso e na sua diferenciação face à concorrência, principalmente no setor industrial.

Ainda que com um enfoque diferente, Dibb (2001) também identifica três níveis de produto: (1) Produto Central – remete para o benefício principal do produto; (2) Produto Atual – conjunto de fatores, como a qualidade, *design*, durabilidade, embalagem e marca, que o produto oferece. (3) Produto Aumentado – refere-se a serviços relacionados com o produto, tais como, garantia, serviço ao cliente, pós-venda, etc.

Para além disso, ainda podemos destacar o facto de os produtos puderem ser divididos em duas grandes classes: bens e serviços. Tendo por base a sua taxa de consumo e tangibilidade, segundo Almeida e Toledo (1991), estes podem ser classificados, em: (1) Bens não-duráveis: bens consumidos em uma quantidade pequena de tempo: (por exemplo: produtos alimentares). (2) Bens duráveis: bens consumidos a longo prazo (por exemplo: eletrodomésticos).

No setor industrial, a aquisição de um produto, segundo Brierty, Eckles e Reeder (1997), é encarada como um meio para alcançar um fim. Neste domínio, o cliente tem uma visão multidimensional do produto, sendo o mesmo constituído por propriedades básicas, propriedades de realce e propriedades acrescidas. Ou seja, as propriedades básicas representam o fundamento do produto genérico transformando o mesmo naquilo que realmente é, traduzindo a capacidade de desempenho de diversas funções que podem beneficiar os clientes das mais variadas maneiras. As propriedades de realce distinguem o produto genérico dos seus concorrentes, por exemplo, em termos de peso, qualidade, tamanho e performance. E as propriedades acrescidas são o tipo de propriedades que acrescentam benefícios ao produto, como por exemplo, serviços pós-venda, reparação, entregas, etc. Estas propriedades são fundamentalmente intangíveis.

Como refere Cláudia Abreu (s/d) *“um produto não pode ser considerado apenas a coisa em si mas tudo o mais que ele representa em termos de garantia, confiabilidade, imagem de marca, imagem do fabricante, assistência técnica, e todas as facilidades que podem ser criadas para diferenciá-lo da concorrência”*.

Por fim, Gross et al. (1993) definem o produto e serviços industriais, tendo em consideração o modo como estes são utilizados quer em termos de equipamento de capital como em termos de equipamentos com fim (s) único (s): Isto é, equipamentos de capital incluem dois grupos de bens: a terra/edifícios e outras empresas e equipamentos acessórios, peças componentes, materiais processados, fornecimentos de manutenção, reparação e operações, matérias-primas e serviços técnicos e não técnicos.

Cada vez mais, as empresas estão centradas na satisfação do cliente preocupando-se com a gestão dos seus produtos assim como na implementação de diferentes estratégias que visam o lucro. Atualmente, uma das estratégias que as empresas têm recorrido prende-se com estratégias ao nível da customização do produto (inovação, *outsourcing*,



flexibilidade, entre outros). Este tipo de estratégia permite a uma empresa transferir as suas atividades a uma outra empresa, reduzindo, desse modo, os custos em termos monetários e de recursos.

Para além disso, e segundo Pine (1993), a estratégia de customização trata-se de uma resposta à crescente exigência do mercado em relação à performance dos serviços e produtos. Com vista ao alcance da performance dos serviços as empresas deverão apostar na flexibilidade produtiva, que por sua vez, permite às empresas a obtenção de inúmeras vantagens económicas.

A este propósito, Pine (1993) recorre à expressão *Trade off*, que poderá ser definida como a livre relação de compromisso ou perde-e-ganha. Um *trade-off* refere-se, normalmente, a perder uma qualidade ou algo, mas em troca ganha-se outra qualidade ou algo. Um bom exemplo de *trade-offs* ocorre no caso do jogo de damas. Um jogador pode deixar o adversário "comer" uma peça do seu jogo. Contudo esta atitude permitirá que obtenha três peças do oponente na próxima jogada. Para ganhar, precisou de perder inicialmente. Ou seja, os *trade-offs*, não são nada mais do que estratégias e decisões que as empresas adotam a longo prazo com vista ao alcance de lucros e resultados positivos. Essas estratégias, não têm retorno imediato, mas sim, a longo prazo. Outro exemplo que podemos enfatizar remete para a venda de produtos caros sabendo que o concorrente de menor preço terá a maior fatia de mercado. Neste domínio, o *trade-off* remete para o não atendimento de clientes que procuram preços baixos, e nesse caso, perder em *market share* e reduzir a sua participação no mercado, no entanto, futuramente tal não implica que o seu resultado tenha sido menor.

Outro aspeto que importa termos em consideração refere-se ao modo como o processo de customização afeta a performance do produto e a sua conformidade num contexto *Design-to-Order* (DTO) na produção de componentes industriais. Segundo Hedge et al. (2005), o sucesso da customização está intimamente relacionada com a capacidade de facultar baixos custos sem descuidar a qualidade do produto. Dois tipos de falhas podem resultar se houver erros na definição das necessidades do cliente: (1) *mismatch failures* – Ocorre quando a customização não chegou às performances desejadas pelo cliente ou falhas de fabrico; e (2) *manufacturing failures* – Acontece quando o processo de fabrico não vai ao encontro das especificidades do cliente, não atingindo, deste modo, a conformidade.

De um modo geral, Hedge et al. (2005), mencionam que o limite relativo às falhas de fabrico é superior ao limite em relação às falhas de correspondência, pelo que se deve apostar e investir em tecnologias de *fronteando*, tais como, os configuradores que auxiliam o cliente na sua customização e não em tecnologias que visem o alcance de uma maior flexibilidade produtiva. Este facto refuta a teoria de que a enorme dificuldade para se alcançar níveis elevados está intimamente relacionada com a capacidade produtiva instalada. O contexto da globalização, em geral, e da globalização dos mercados, em particular, levou a que a questão da adaptação do produto ganha-se um maior destaque.

A customização e adaptação do Produto, de acordo com Kotler (1986) deveram ser analisadas casuisticamente uma vez que existem produtos passíveis de se internacionalizar sem se ter de recorrer a grandes alterações, como por exemplo, o caso dos telemóveis. Todavia, enquanto, por exemplo, os telemóveis não precisam de ser alvo de grandes alterações para serem comercializados globalmente, os brinquedos já são passíveis de diversas modificações para se enquadrem com as expectativas e gostos dos clientes que são passíveis de serem diferentes, em cada país, devido ao próprio processo de socialização a que são sujeitos (Guiddens, 2007).

A este propósito, as empresas têm três alternativas que podem recorrer para internacionalizar a sua oferta: (1) Definir o produto apenas a nível nacional; (2) Definir o produto para o mercado global; e (3) Definir o produto a nível regional e nacional.

A definição do produto a nível regional e nacional é amplamente defendida por Kotler (1986), na qual o mesmo refere que a grande maioria dos produtos exportados são passíveis de adaptação. A este nível, pode-se referir que 80% dos produtos exportados pelos EUA, são alvo, de pelo menos, uma alteração, sendo que o normal é receber quatro a cinco adaptações antes de entrarem no mercado. Algumas dessas alterações prendem-se com a embalagem, etiquetagem, cor, materiais, execução, publicidade, promoção de vendas e performances. A decisão de adaptar um produto em termos nacionais ou regionais deve seguir um processo de reflexão e decisão.

Para além disso, importa referir que segundo Kotler (1986) existem três factos que potenciam uma maior customização internacional: (1) O(s) cliente(s) exigir(em) determinadas performances do produto; (2) O(s) cliente(s) possuí(em) recursos e

comportamentos individuais na compra; e (3) Existência, nos mercados, de diferenças em termos de regulações governamentais, clima e concorrência.

Em suma, a customização de produtos exige uma enorme competência em vários aspetos empresariais. As empresas extremamente competitivas são capazes de identificar as exigências tanto em mercados externos como em mercados internos e transformá-las em estratégias empresariais. Até porque os mercados atuais são caracterizados por uma grande gama de produtos com ciclos curtos de vida, sendo por isso, premente o investimento na qualidade do produto assim como nos serviços associados ao mesmo. Neste sentido, Kotler (1986) defende que se os gestores pretendem o alcance de lucros, diferenciação no mercado e resultados positivos, deverão se guiar pela matriz abaixo evidenciada:

**Tabela II** - Matriz das variáveis de marketing por país

<b>Variáveis De Marketing</b>	Qualidade / Desempenho / Estilo / Cores  <b>EMBALAGEM</b>
	Material / Etiquetas / Cores / Tamanho  <b>PROMOÇÃO</b>
	Nome / tema / Execução / Media / Vendas / Divulgação  <b>PREÇO</b>
	Comércio / Consumidor  <b>Distribuição</b>
	<b>Canais tipo</b>

Fonte: Kotler (1986, p. 15)

A propósito da gestão de produto importa destacar, que serviços estão associados ao produto. Estes serviços têm como principal objetivo diferenciar o produto face á concorrência (Levitt, 1980). A diferenciação do produto pode ser alcançada de

variadíssimas formas desde no material utilizado, na textura, na cor, no marketing, entre outros (*Idem*:1980).

A diferenciação do produto vai possibilitar uma maior facilidade de venda dos produtos e conseqüentemente a empresa obterá maiores lucros e competitividade no mercado (Kyj e Kyj, 1994 e Wagner e LaGarce 1981). No entanto, importa salientar que muitas vezes, um produto pode não ser facilmente diferenciado no que refere ao seu desempenho, durabilidade, facilidade de reparação, *design*, estilos, entre outros (Kotler, 2000).

Recentemente, Mathieu (2001) propôs uma classificação em serviços que se destinem a apoiar o produto e a ação do cliente relativamente ao produto. Segundo o autor, os primeiros representam uma visão mais tradicionalista da oferta dos serviços e os segundos têm por base uma visão mais original, inovadora dos serviços.

No seguimento do que tem sido abordado, Mathieu (2001) também considera que a principal finalidade dos serviços é garantir a qualidade e o melhor funcionamento do produto, garantindo o apoio ao cliente sempre que necessário e sempre que se justifique. Todavia, a forma como o serviço é apresentado e desenvolvido diferencia se o mesmo é baseado numa linha tradicional ou inovadora. Assim, se os serviços se basearem numa linha tradicionalista, o fornecedor apenas prevê estratégias específicas de resolução dos problemas e apresenta um conhecimento limitado. Por sua vez, se os serviços têm por base uma visão mais inovadora, o fornecedor desenvolve diversas estratégias de resolução dos problemas baseadas num conhecimento aprofundado do produto e de questões relacionadas com o mesmo (Mathieu, 2001).

Atualmente, exige-se aos fornecedores que tenham, cada vez mais, uma visão inovadora que lhes permita resolver os desafios de um modo perspicaz e que vai muito além de um mero apoio ao funcionamento do produto. O fornecedor deve apostar na maximização de todos os processos relacionados com o produto. Por iniciativa própria, o fornecedor deverá frequentar formação profissional ou *workshops* para que esteja em constante evolução face a um mercado cada vez mais mutável e globalizado (Mathieu, 2001). A tabela abaixo ilustra o que acima foi referido:

**Tabela III - Classificação dos serviços do produto.**

	<b>SAP - Serviço de apoio ao produto</b>	<b>SAC - Serviço de apoio ao cliente</b>
<b>Destinatário Direto</b>	Produto	Indivíduo
<b>Intensidade de Relacionamento</b>	Baixo	Alto
<b>Customização</b>	Baixo	Alto
<b>Variáveis Predominantes</b>	Evidência física / processo	Pessoas

Fonte: Mathieu (2001, P.40)

Como já foi destacado varias vezes, o mercado está cada vez mais exigente, por isso, a gestão dos serviços oferecidos pelas empresas deve se fundar numa visão crítica, criteriosa e pró-ativa do mercado. Face à enorme competitividade torna-se premente que as empresas expandam os seus produtos a uma escala global. Atualmente, já não se pode ter uma visão limitada á escala local se as empresas pretendem ser verdadeiramente competitivas e com enormes volumes de negócio (Samli et al., 1992).

### **1.3.3. Marca**

O interesse pelo estudo da marca tem aumentando crescentemente nos últimos anos, em virtude do crescimento da paisagem de marcas no universo económico. Se, originalmente, a marca era um sinal que possibilitava a identificação de bens e animais, atualmente estamos perante mercados caracterizados pela existência de sinais de distinção que visam, a todo o custo, persuadir os indivíduos. Neste âmbito, as marcas têm vindo a caracterizar-se como fontes de valor acrescido para empresas e seus clientes, potenciando a diferenciação e o apelo ao consumo (Ruão, Teresa, s/d).

A evolução do conceito de marca está relacionada com o desenvolvimento do marketing pois como refere Lencastre (2005, p.25) “*marketing sem marca não é marketing, a marca existe desde os primórdios da História*”. A partir dos anos 50, o marketing descobre a importância das marcas como forma única de apelo ao consumo, o que vai muito além das funções clássicas de diferenciação da concorrência e identificação do produto, Ruão, Teresa. Para além disso, segundo Aaker (1991) as marcas têm

características intangíveis ou sentimentais (afetos, valores, ideias) que permitem se sobrevalorizarem relativamente ao produto e sua prestação funcional. Como destaca Aaker (1991) são essas características intangíveis que possibilitam a verdadeira distinção entre marcas e conseqüentemente entre produtos, sendo, deste modo, elementos essenciais para a orientação do comportamento do cliente. Aliás, esta situação, de acordo com Ruão (s/d) leva a que as empresas tenham cada vez mais preocupação com a gestão das marcas.

Relativamente ao conceito de marca, Lencastre (2005) aborda a questão do *identity mix* da marca. O *identity mix* da marca é constituído pelo nome (*brand name*), grafismo (*brand mark*, remete para a parte não vocalizada da marca, por exemplo, um desenho e pela marca registada (*trade mark*). É neste seguimento que Lencastre analisa a marca, como poderemos observar na figura 5:



Ilustração 5 - O triângulo da marca.

Fonte: Lencastre (2005, p. 41)

O alvo da marca é o cliente. Para isso, a marca encerra em si mesma um conjunto de benefícios que são projetados por campanhas de marketing. São essas campanhas de marketing que irão determinar a imagem que a marca tem junto de determinado público e a forma como esse público a recebe, Lencastre, (2005). O conceito de marca é multidimensional e está associado a elementos como fidelidades, notoriedade, estima, ou seja, aquilo que se denomina de *image mix*. É com base no que foi referido que se atesta o valor da marca.

Ainda neste âmbito, Lencastre (2005) distingue dois aspetos na relação entre os três pilares acima referidos. *O identity mix* é caracterizado por ter um carácter relativamente permanente, apesar de haver possibilidade de ocorrer pequenos ajustamentos dos sinais de marca, enquanto o *marketing mix* tem um carácter, geralmente, flexível no tempo e espaço. Na produção da marca estão envolvidos o *identity mix* e o *marketing mix*. A marca deve ser perspectivada com todas as suas potencialidades junto da população-alvo, o que remete para a existência de três dimensões da gestão de marketing da marca: (1) A existência de uma diferenciação em relação aos concorrentes, tendo por base, um sinal; (2) A necessidade de decisão de posicionamento em que o sinal é relacionado a um único benefício; e (3) A preocupação em se conhecer e delimitar a população-alvo

Segundo Lencastre (2005) a marca não deve ser entendida como parte do produto uma vez que esta não se limita a um único produto destinado a um determinado segmento-alvo. Deste modo, uma marca pode identificar outros produtos dirigidos a outros segmentos. Aliás, pode mesmo identificar organizações e dirigir-se a outros públicos, para além dos clientes, fornecedores, pessoal da empresa, acionistas ou comunidade.

Na busca incessante por uma competição forte, as marcas começaram a desempenhar um papel fulcral uma vez que as mesmas conseguem atrair os clientes, por todos os valores, sentimentos e emoções que transmitem. Sendo assim, a gestão das marcas já não consiste apenas na gestão e venda de produtos. A gestão de marcas também engloba uma arte de comunicação e de ligações afetivas e de benefícios emocionais

Atualmente e cada vez mais, os clientes estão mais exigentes e melhores informados no que refere às marcas. Portanto, como refere Aaker (1996) hoje em dia é difícil construir uma marca forte devido a inúmeros fatores, tais como, a pressão dos preços, a fragmentação dos mercados, o aumento concorrencial, a complexidade das estratégias de *branding*, a resistência, por parte, das empresas à inovação e flexibilidade. Para além disso, a exigência dos clientes também, como já foi indicado, dificulta a gestão das marcas uma vez que estes começaram a valorizar aspetos como a qualidade, tempo e intangibilidade em vez de quantidade, dinheiro e tangibilidade.

Neste âmbito, Aaker (1996), estabelece 10 linhas orientadoras que facilitam a construção e gestão de uma marca com sucesso: (1) Estabelecer a identidade da marca, tendo em consideração que a imagem como marca é entendida; (2) Definir a proposta de

valor de marca, tendo em conta os benefícios funcionais e emocionais; (3) Explicar o posicionamento da marca de modo a que sirva de base à comunicação; (4) Desenvolver o programa de comunicação tendo por base as diferentes opções; (5) Ser consistente ao longo do tempo relativamente ao posicionamento e identidade; (6) Realizar uma gestão racional do portfólio das marcas, tendo em atenção a sua coerência e sinergias; (7) Potenciar a marca, fazendo as devidas extensões e *co-branding* sempre que se justifique; (8) Monitorizar a *brand equity* ao longo do tempo, examinando a qualidade e notoriedade, associações e lealdade; (9) Identificar os responsáveis pela gestão da marca; e (10) Investir de modo continuado na marca, independentemente após atingir os objetivos financeiros.

A definição do valor da marca não tem sido uma tarefa consensual. Todavia, com já foi indicado, a importância da marca como potenciadora de vantagens para a empresa é cada vez mais reconhecida (Pedro, Margarida, s/d).

Hoje em dia a marca constitui um dos ativos mais importantes das empresas, o que levou à necessidade de se considerar o estudo do valor de marca, também, definido na literatura anglosaxónica por *brand equity*. Não se sabe com exatidão quem começou a utilizar o termo de *brand equity* mas constatou-se que o seu uso generalizou-se a partir dos anos 80 e o seu valor tem sido concetualizado de diferentes maneiras de acordo com os objetivos específicos de cada empresa.

E entre as definições apresentadas, a definição de Keller é considerada por muitos teóricos, como a mais abrangente uma vez que este menciona que a *costumer-based brand equity* é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem a propósito da resposta do consumidor às práticas de marketing e marca. Neste sentido, a marca tem uma *equity* positiva dado que os clientes respondem mais favoravelmente a atividades de marketing quando esta já é reconhecida no mercado. Ainda neste âmbito, defende que as definições apresentadas podem ser sintetizadas em termos da *brand equity* e traduzir-se num aumento do valor do produto como marca relativamente a outro similar sem marca. Uma das grandes dificuldades prendem-se com a medição desse valor uma vez que isso pode ser efetuado na visão da empresa, fornecedores, consumidores e depende, ainda, das funções e objetivos de cada um.



Segundo Pedro (2005), pode-se falar da existência de diversos métodos de avaliação que podem ser agrupados em duas grandes perspectivas: (1) Financeira: A marca é valorizada em unidades monetárias, tendo por base *cash-flows*; e (2) Marketing: A avaliação é realizada tendo em consideração as repostas afetivas, comportamentais e cognitivas do cliente. Nesta perspectiva, o cliente tem um papel chave na determinação da marca.

**Tabela IV- Definição de Brand Equity.**

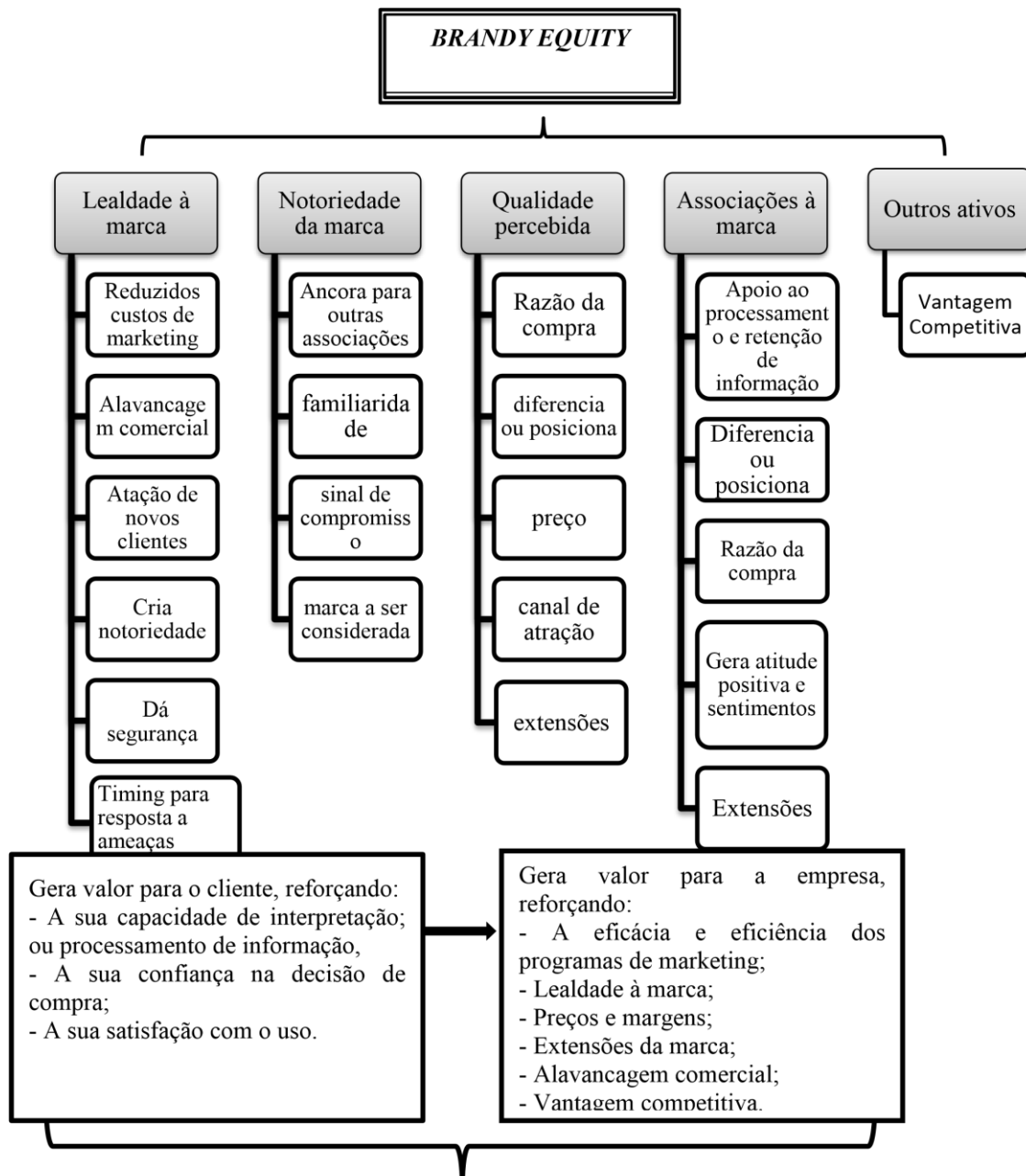
<b>Aaker (1991)</b> Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que permitem aumentar ou diminuir o valor dos produtos oferecidos, quer para a empresa quer para o consumidor.
<b>Keller (1998)</b> Efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. A este conceito o autor dá o nome de <i>customer based brand equity</i> .
<b>Farquhar (1989)</b> A marca confere valor ao produto. Valor este, que vai para além da sua função. A marca pode, assim, ser portadora de valor acrescentado para a empresa, para o comércio e para o consumidor
<b>Marketing Science Institute (in Keller, 1998)</b> Conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, dos canais de distribuição e da empresa proprietária da marca que conduzem a maiores volumes de vendas e margens, e que permitem uma vantagem diferenciada e sustentada face à concorrência.
<b>Axelrod (1992)</b> Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável mas sem marca.
<b>Swait, Erdem, Louviere &amp; Dubelaar (1993)</b> Equivalente monetário da utilidade total que o consumidor associa a uma marca.
<b>Simon &amp; Sullivan (1993)</b> <i>Cash flow</i> adicional obtido pela empresa devido ao seu investimento na marca.
<b>Guillaume (1993)</b> <i>Cash flow</i> incremental resultante do fato do objeto de comercialização ser um produto com marca e não um produto sem marca

Fonte: PEDRO, Margarida (s/d)

A *brand equity* cria assim valor para o cliente, construindo igualmente valor para a empresa de três formas distintas:

- (1) Auxiliar o cliente no processamento e interpretação da informação existente sobre produtos e marcas;
- (2) Influenciar a confiança do cliente na compra uma vez que um cliente está mais confortável com uma marca que lhe é conhecida;
- (3) Potenciar a satisfação do cliente no uso, dado que um cliente ao usar um produto de marca de qualidade reconhecida sente-se automaticamente mais satisfeito com a mesma.

Para uma melhor compreensão do que tem sido abordado, abaixo será apresentada uma figura que retrata a criação de valor pela *brand equity*, e onde se pode constatar que a empresa, os seus distribuidores e os clientes são os três beneficiários do valor da marca.



**Ilustração 6 - A definição de valor pela Brand Equity.**

Fonte: Aaker (1991, p.29)

A questão das marcas foi tratada com menor importância no Marketing B2B, principalmente até aos anos 90. Apesar de nessa altura já existir um número elevado de marcas em mercados B2B, a sua eficácia ainda não era reconhecida por todos e existia, tal como refere Saunders e Watt (1979), imensas dificuldades das empresas em transferir estratégias de *branding* em mercados de consumo para mercados industriais.

A partir dos anos 90, segundo Gordon et al (1993) e Hutton (1997), torna-se evidente que a *brand equity*, está, cada vez mais, presente em mercados industriais, sendo que o uso de preços *premium* é motivado pela utilização de marcas fortes, como destaca Firth, (1993). A *brand equity* desempenha um papel fulcral no *branding* industrial uma vez que a criação e o desenvolvimento de uma marca de sucesso, independentemente de se estar em mercados B2C ou B2B, têm de ter, por trás, uma estratégia de marketing bem delineada e analisada.

De acordo com Webster e Keller (2004) as marcas fortes podem levar a que o cliente fique leal às mesmas. Aliás, algumas das marcas mais valiosas estão ligadas aos mercados B2B. Estes autores abordam a questão do papel da marca em mercados industriais. Segundo eles, a importância das marcas no mercado industrial varia de acordo com a situação de compra, sendo que a mesma depende da complexidade da compra, do custo, do tempo necessário, da novidade da situação e do número de envolvidos. No processo de compras existem diversos participantes. Em primeiro lugar, temos os indivíduos que executam o processo, em segundo lugar, temos os que usam o produto, em terceiro temos aqueles que decidem, posteriormente temos aqueles que compram o produto e por fim temos os indivíduos que processam e controlam as informações. Quanto mais participantes envolvidos, mais o processo de compra se torna complexo e é aqui que a marca entra, pois, a marca, a maioria das vezes, constitui o fator chave na opção do cliente por um produto em detrimento de outro.

Em mercados B2B a confiança é um dos elementos chaves para o sucesso de uma marca. É necessário que as marcas transmitam confiança aos seus segmentos-alvo. Os clientes não procuram apenas marcas de baixo custo pelo que os elementos emocionais das marcas são cada vez mais, valorizados em mercados B2B, Lynch e Chernatony (2004). Por exemplo, muitas vezes, nas empresas, os clientes podem estar sujeitos ao fator risco, principalmente se realizarem volumes significativos de compras, por isso, os elementos emocionais das marcas poderão desempenhar um importante papel na diminuição da insegurança. Além disso, as marcas que tenham por base, unicamente, elementos económicos e funcionais estão sujeitas á forte concorrência e podem facilmente ser ultrapassadas por outras marcas que existam e/ou emirjam no mercado (Idem: 2004).

Ainda há muito a fazer no que toca a marcas no contexto B2B uma vez que as investigações a respeito disso ainda estão muito centradas na perspectiva das empresas. Nesse sentido, torna-se importante que se comece a ter mais em consideração a visão do consumidor, Borghini e Cova, (2006). Segundo estes autores, a lealdade apesar de ser um aspeto fulcral no valor da marca, ainda não é muito valorizada nos mercados B2B nem nas investigações efetuadas. Os investigadores estão mais preocupados em analisar questões como a estabilidade das relações entre empresa e cliente e no compromisso das empresas do que propriamente na lealdade do cliente. Por isso, torna-se importante que se estude, de melhor forma, a questão da lealdade, pois na visão do cliente, o que efetivamente importa é o conjunto de lealdades que surgem com um grupo de pessoas específico (idem:2006).

#### **1.3.4. Alianças Estratégicas**

Além de todas as questões que foram abordadas a propósito da competitividade das empresas, tais como, uma boa gestão das marcas, aposta em estratégias de marketing B2B, entre outras, importa destacar outro aspeto fundamental: A constituição de alianças estratégicas.

Nenhuma empresa é uma ilha num mundo, cada vez mais, globalizado. Nem nenhuma empresa sobrevive sozinha. Nesse sentido, num contexto profundamente interdependente, se uma empresa quer ter sucesso tem que estabelecer relações ou alianças estratégicas em termos de trabalho com outras empresas.

A noção de aliança estratégica apareceu pela primeira vez na década de 80, tendo-se, posteriormente, tornado um dos conceitos internacionalizados mais utilizados. A aliança estratégica é constituída quando duas ou mais empresas conjugam esforços para atingir um objetivo comum estratégico. De acordo com Murray e Mahon (1993), a aliança estratégica pode ser caracterizada como um modo de cooperação entre duas ou mais empresas industriais de diferentes países, em que cada parceiro visa potenciar as suas competências conjugando os seus recursos com os recursos do outro parceiro. Para além destas definições, existem definições mais generalistas como aquelas definidas por Borys e Jemison, (1989); Niederhoffer, (1991); Lorange e Roos, (1992), em que os autores consideram que as alianças estratégicas são criadas por qualquer acordo

existente entre empresas que procuram organizar projetos conjuntos, aquisições e fusões.

Hoje em dia, as alianças estratégicas incluem uma grande variedade de relações contratuais, muitas vezes, estabelecidas entre concorrentes do mesmo país e podem ser classificadas como formas de acesso a mercados externos com produção no exterior (Viana e Hortinha, 2005). As alianças estratégicas, a par das funções e aquisições, têm sido encaradas como as formas mais importantes de internacionalização nas zonas mais desenvolvidas (Teixeira, 2005).

Freire (1997), defende que as alianças estratégicas possibilitam a compatibilização parcial, a competição e cooperação entre empresas de um mesmo setor de atividade. Na visão deste autor, qualquer aliança estratégica tem presentes três características: (1) partilha de recursos de valor estratégico; (2) a existência de um período de vigência pré-determinado e (3) manutenção de independência dos parceiros.

Para além disso, segundo Magriço (2003), as alianças enquanto formas de organização das relações económicas emergem do resultado da aplicação do princípio de bom relacionamento e de ajuda que as empresas estabelecem entre si, diferenciando-se das formas de organização extremas de “integração pura” e “mercado puro”. Importa referir que segundo o autor existem três condições para que se possa falar de aliança estratégica, a saber: (1) existência de um acordo de cooperação entre duas empresas, sendo que esse acordo deve ser reversível e duradouro; (2) a manutenção da autonomia jurídica e autonomia na gestão de recursos e atividades que não estejam relacionados com a aliança, e por fim, (3) a gestão coordenada dos recursos, ditos comuns, com a partilha tanto dos benefícios como dos custos associados.

Após definirmos o conceito de alianças estratégicas importa agora sublinhar quais as vantagens para a empresa com este tipo de alianças. Nesse sentido, Mehta et. al (2006) referem que podemos destacar como vantagem o facto de as alianças estratégicas potenciarem a performance das empresas, uma vez que levam á melhoria das vendas e o consequente aumento de lucros. Por outro lado, o facto das alianças estratégicas potenciarem os lucros das empresas em questão leva a que ambas se sintam satisfeitas com a aliança estabelecida e queiram investir na mesma. A cooperação entre empresas permite o alcance de objetivos que individualmente seriam impossíveis de alcançar.

Para além disso, Magriço (2003) menciona que as alianças estratégicas possibilitam uma reação com antecedência à variação do mercado em termos de procura, da diminuição do ciclo de vida dos produtos e ao aumento da concorrência. Além do mais, como já foi anteriormente referido, com as alianças, as empresas partilham tanto benefícios como custos.

As alianças estratégicas internacionais têm várias funções/papéis, salientando-se o facto de que o seu estabelecimento, por parte das empresas, permitem a longo prazo, evitar confrontos no mercado, que desgastam as empresas em termos de recursos económicos, financeiros e logísticos, e por isso, as fragiliza (Viana e Hortinha, 2005). Por isso, as alianças deverão visar a entrada ou consolidar uma quota num dado mercado.

Outro autor que também reflete acerca das alianças estratégicas e seus objetivos é Freire (1997). Na visão deste entre os objetivos das alianças pode-se destacar a expansão da posição comercial, a diminuição de custos, a criação de *standards* e a aquisição de tecnologia. Neste domínio é importante que as empresas, com antecedência, sinalizem as atividades da cadeia de valor e quais as suas competências que devem ser trabalhadas com vista a adequar a natureza da aliança aos seus objetivos.

Ainda no que diz respeito às alianças estratégicas internacionais podemos destacar diferentes tipologias, sendo que a grande maioria, se baseia em aspetos económicos e jurídicos. A este nível, podemos começar por abordar a tipologia defendida por Faulkner (1992), que assenta em três dimensões: Número de parceiros, o tipo de atividade desenvolvida pelas empresas e o capital e forma jurídica da aliança. Por sua vez, Root (1988), refere que as alianças estratégicas assentam sobre os seguintes elementos: acordos unilaterais, bilaterais e multinacionais; tipo de nacionalidade dos parceiros; o modo de cooperação entre os parceiros e as transações em mercado aberto e intraempresariais.

As alianças estratégicas podem ter diferentes graus de interdependência entre as empresas e diferentes níveis de internacionalização (Krikstponyté e Pukeliené 2003). Este tipo de alianças pode exigir total dependência das empresas ou serem simples acordos, de curto prazo. Segundo as autoras, pode-se falar de dois grandes tipos de aliança: as “*equity alliances*” - *joint-ventures*, investimentos e compra de ações; e as “*non-equity alliances*” - acordos de cooperação empresarial a nível de I&D, de

produção conjunta, de partilha de tecnologias, de fornecimentos, de marketing, sendo que denominam as *non-equity alliances* como os acordos mais flexíveis por não exigirem um grande envolvimento. Ainda a este propósito, as autoras, tendo em consideração as barreiras à livre atuação das empresas propõem a seguinte tipologia: Alianças estratégicas “inter empresas”, este tipo de aliança diz respeito a qualquer tipo de atividade conjunta das empresas que não necessita do estabelecimento de uma entidade terceira independente; Alianças estratégicas “organização”, este tipo de alianças necessitam que exista envolvimento financeiro das empresas, sendo, por isso, criada uma entidade independente com uma estrutura e funções próprias e alianças estratégicas “rede”, que relacionam várias empresas, com relacionamentos entre si através da coordenação de departamentos.

Pode-se acrescentar ainda que as alianças estratégicas são ligações interempresariais, em que são acordados contratos não tradicionais, isto é, acordos de I&D ou arranjos de capital mas que não se inclui fusões e aquisições. Apesar de as alianças, geralmente, estarem associadas a empresas em que não existem grandes afinidades entre as mesmas, também existem alianças que colocam o enfoque nos parceiros, como refere Jolly (2002). Este tipo de alianças são chamadas de endogâmicas.

Um tipo de aliança que tem sido alvo de vários estudos pelo seu interesse são as alianças entre concorrentes, alianças de alguma concentração e alianças complementares (Teixeira e Diz, 2005). As alianças entre concorrentes podem ser divididas em alianças de cointegração voltadas para o processo de produção, sendo que as empresas concorrentes se relacionam para deter economias de escala sobre um componente ou tecnologia que posteriormente se mantém independente, concorrendo com os outros. As alianças de alguma concentração são alianças por empresas que desenvolvem, produzem e comercializam um produto completo, surgindo em conjunto no mercado e não como concorrentes. E as alianças complementares caracterizam-se por cada empresa ter uma diferente contribuição na cadeia de valor do produto seja no desenvolvimento, produção ou comercialização do produto.

Graças à internacionalização das empresas, as alianças estratégicas de distribuição de canais internacionais, são cada vez mais importantes, pois as empresas via exportação direta recorrem muitas vezes a canais de distribuição internacionais. Neste domínio, as empresas preferem realizar alianças estratégicas ao nível da distribuição. Na sua



maioria, estes acordos dão origem a entidades não legalmente estabelecidas nem sujeitadas a uma legislação nacional ou internacional. Um bom relacionamento entre empresas é fundamental para a constituição de alianças (Mehta et al., 2006), uma vez que os canais de distribuição são constituídos por entidades independentes que devem se relacionar e entreajudar para desenvolver as funções de distribuição com vista ao alcance de objetivos tanto individuais como coletivos. Como já foi mencionado, a cooperação leva a melhores índices de competitividade e a consequente satisfação dos parceiros, existindo assim, uma relação direta entre o aumento da competitividade e a satisfação do parceiro.

Mehta et al, 2006 definiram um modelo de cooperação a nível das alianças estratégicas na distribuição em que a preocupação com a aprendizagem e a proximidade dos relacionamentos é fundamental para atingir a cooperação (Figura 7).



**Ilustração 7 - O modelo conceitual de cooperação em alianças estratégicas internacionais na distribuição.**

Fonte: Mehta et al (2006, p. 1096)

Segundo este modelo, os produtores devem escolher para parceiros no mercado aqueles que estão preocupados com a aprendizagem e visem o desenvolvimento de relacionamentos próximos com os distribuidores. A longevidade da relação não é fulcral para a cooperação e está associada com os índices de competitividade e a satisfação da relação. A longo prazo, a cooperação com outras empresas pode levar, de acordo com

Freire (1997), ao aumento da rivalidade competitiva do mercado, pelo que, numa primeira fase, a aliança deve privilegiar, fundamentalmente, o reforço das competências, e posteriormente, a diferenciação e exploração em benefício próprio das competências que se estabeleceram e estreitaram.

Como já foi mencionado, as alianças estratégicas são fulcrais para o aumento da competitividade das empresas. Se pormenorizarmos esta questão pode-se afirmar que as alianças estratégicas internacionais têm uma ação fundamental para o aumento da competitividade da indústria a dois níveis: (1) competição inter alianças (grupos de alianças diferentes) e (2) competição intra-aliança (conjunto de alianças existentes numa mesma aliança).

Como qualquer situação, as alianças também podem apresentar um conjunto de falhas, neste sentido, Eiriz (2001), desenvolve uma proposta com o objetivo de combater as falhas no corpo conceptual das alianças e para isso recorre ao conceito de “cadeia de valor” de Porter e à Teoria das Redes. Segundo Eiriz (2001), existem três grandes domínios de cooperação: o comercial, onde estão inseridos, os grupos de exportadores, os acordos de distribuição, os acordos de representação, as centrais de compras, as franquias e a assistência comercial, que contempla os consórcios, a formação/assistência técnica, a subcontratação, o acordo de produção conjunta, de acordo de I&D e o licenciamento de patentes e o financeiro, que inclui aquisições de empresas, participação minoritária em empresas, *Joint ventures* e fusões.

## **Capítulo II - O processo de internacionalização das empresas familiares**

No capítulo anterior vimos como se processava a internacionalização das empresas, em geral. No presente capítulo, vamos focar a internacionalização no que toca às empresas familiares. Para isso, torna-se fundamental definir o que são empresas familiares.

As empresas familiares são empresas cuja administração é constituída por uma família que realiza a gestão da empresa e cujos seus familiares participam e trabalham na mesma. De acordo com Graves & Thomas (2008), as empresas familiares que optam pela via da internacionalização têm em comum, a disponibilidade de recursos financeiros; o grau de compromisso em relação à internacionalização e a capacidade para usar os seus recursos financeiros na internacionalização.

Uma vez que estas empresas são de carácter familiar podemos afirmar que as mesmas são únicas pois apresentam características muito próprias e distinguem-se das demais. Apesar de ser uma vantagem por um lado, por outro, pode também representar uma desvantagem no processo de internacionalização. Por exemplo, algumas empresas familiares são marcadas por apresentarem uma cultura pouco voltada à inovação e flexibilidade assim como baixa sensibilidade ao investimento em tecnologia, o que dificultará o sucesso da sua internacionalização.

### **2.1. Recursos necessários**

As empresas familiares para se internacionalizarem precisam de mobilizar um conjunto de recursos fundamentais, tais como, recursos financeiros, recursos humanos, recursos relacionais e recursos familiares.

Na grande maioria das empresas familiares, os recursos financeiros são escassos e orientados para as despesas essenciais da empresa, tal como defende Gomez-Mejia, L. R., et al. (2010). Segundo o autor, os proprietários deste tipo de empresas têm imensas reticências em contraírem empréstimos ou financiamentos para investir em tecnologia, recursos humanos, ou cederem capital a terceiros. Tal situação, num contexto de internacionalização, significa perder oportunidades que poderiam ser vantajosas para a empresa. Como anteriormente já foi mencionado, a internacionalização é um objetivo a ser alcançado a longo prazo e para que seja possível torna-se fundamental que as

empresas familiares disponibilizem os seus recursos financeiros. (Graves, C., e Thomas, J., 2008).

Por sua vez, nas pequenas empresas, o investimento em recursos humanos constitui um grande *handicap*. No que toca ao recursos relacionais, nas empresas familiares existe muito a tendência de familiares trabalharem na mesma e até pertencerem à administração. Esta situação favorece uma relação de maior compromisso entre estes e a empresa, já que se trata do seu próprio património. Nas empresas familiares, os recursos relacionais potenciam o bom desempenho da mesma assim como a sua boa reputação no mercado externo, sustentada pela imagem de compromisso, fidelidade com os fornecedores e clientes e pela sua cultura.

Em relação aos recursos familiares, Nas empresas familiares, a transmissão de conhecimento ocorre de geração em geração, entre os membros da família, característica que as distingue das demais empresas, cujo conhecimento é transmitido entre colegas ou entre chefia direta e colaborador, sem qualquer elo familiar. Embora, segundo Okoroafo, S.C. (1999), as empresas familiares que não se internacionalizassem nas primeiras gerações tinham fortes hipóteses de não o fazerem em gerações posteriores, revendo alguma literatura sobre internacionalização destas empresas, verificamos que muitas pequenas empresas familiares internacionalizaram-se rapidamente por vários países, a quando da mudança geracional.

## **2.2. Capacidades das empresas familiares**

Outra questão que merece a nossa atenção diz respeito às capacidades das empresas familiares para a internacionalização. Neste âmbito, podemos dividir essas capacidades em dois grandes grupos: As capacidades estáticas ou diretivas e as capacidades dinâmicas ou empreendedoras. Como o próprio nome indica, as capacidades estáticas caracterizam-se por tomadas de decisão de pouco risco, baseadas no certo. Por sua vez, as capacidades dinâmicas são caracterizadas pela orientação ao mercado com alguma incerteza/risco, pela flexibilidade, orientação à concorrência, orientação ao marketing relacional (composto por empatia, confiança e reciprocidade).

No que toca ao assunto das capacidades diretivas, foi levado a cabo um estudo por Graves, C., & Thomas, J. (2004), em que demonstraram que as capacidades diretivas estão diretamente relacionadas com o nível de internacionalização das empresas. Neste domínio afirmam que no processo de internacionalização, as empresas familiares, frequentemente, recorrem á assessoria externa. Tal situação ocorre devido ao facto de nas empresas familiares, os cargos de chefia/direção, normalmente, estarem entregues a pessoas da família.

Relativamente à capacidade empreendedora das empresas familiares pode-se dizer que esta está positivamente associada com a existência de novos recursos ou de novos modos de utilizar os recursos já existentes para criar, desenvolver, inovar e comercializar novos produtos, servir clientes baseada numa visão inovadora ou entrar em novos mercados externos.

Neste domínio podemos salientar o contributo de Venkataraman (1997) que realizou um importante trabalho a este nível. Este investigador, definiu o campo de estudo acerca da capacidade empreendedora com o objetivo de analisar o como, com que efeitos e por quem, são descobertas e analisadas as oportunidades que permitam as empresas familiares investirem em novos produtos e serviços. Segundo o autor, este campo de estudo abarca três âmbitos de análise distintos: (1) A avaliação dos processos de análise; (2) Alcance das oportunidades; e (3) Investigação minuciosa do conjunto de indivíduos e instituições que descobrem, analisam e aproveitam as oportunidades de mercado.

Um aspeto que diferencia as empresas é a sua capacidade de empreendedorismo e a sua orientação á tomada de riscos. Diz-se que uma empresa é empreendedora quando a mesma desenvolve e adota estratégias de inovação, flexíveis, de risco e orientadas para o crescimento.

Nas empresas familiares, não existe muito a orientação à tomada de riscos. Como já foi referido anteriormente, estas empresas são caracterizadas por adotarem uma visão mais conservadora, mais inflexível e a constante preocupação quanto á manutenção da fortuna também condiciona a sua orientação para o risco. Nesse sentido, geralmente, as empresas familiares não adotam estratégias marcadas pela inovação, novidade ou que impliquem mudanças mais estruturantes. De acordo com Zahra S.A. (2005), as empresas familiares que usem uma orientação menos vocacionada á tomada de risco

tem como desvantagens o facto de os projetos que desenvolvem serem marcados por uma maior incerteza porque, inevitavelmente, integram um maior risco para as atividades das empresas. De referir que quanto mais a administração/direção for instruída menor a recusa á inovação e risco (Beck et. al, 2011).

O implemento de estratégias de inovação é fundamental, porque as empresas não conseguem manter um crescimento sustentado a longo prazo se apenas procurarem responder às necessidades imediatas do mercado. É necessário ir mais além e investir, por exemplo, na inovação do produto, no que diz respeito á inserção no mercado de produtos novos ou alterados. Para além da inovação do produto, as empresas familiares podem optar por outros três tipos de inovação: Inovação do processo, inovação radical e inovação incremental. A inovação do processo corresponde à origem e seguimento do processo produto. A inovação radical refere-se a acontecimentos não contínuos que derivam de uma forte pesquisa e desenvolvimento da atividade. Por seu turno, a inovação incremental está relacionada às melhorias derivadas pela experiência, isto é, as empresas só estando no mercado é que poderão conhecer e perceber o que devem investir e inovar de modo a desenvolver produtos e processos originais.

Para além da orientação á tomada de riscos também importa focar a questão da orientação pró-ativa. Como o próprio nome indica, a pro-atividade visa a busca de oportunidades a longo prazo através da implementação de serviços e produtos inovadores, antecipando-se à concorrência. Este modo, das empresas atuarem, segundo Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011), também é denominada de relação de parceria em busca de novas experiências de mercado.

A orientação para a tomada de riscos e para a pró-atividade é caracterizada pela flexibilidade. A flexibilidade não é nada mais e nada menos que a capacidade dinâmica das empresas em analisarem o mercado e investirem em estratégias inovadoras e na criação de conceitos e serviços inovadores. De acordo com Zahra et al. (2008), a flexibilidade possibilita que as empresas familiares mobilizem recursos e invistam em capacidades, algo que não aconteceria se as mesmas fossem pautadas por visões inflexíveis.

A flexibilidade permite às empresas familiares alcançar novas oportunidades de negócio e perceberem quais são as necessidades do mercado para assim melhor atuarem e

orientarem os seus serviços e produtos para colmatarem essas mesmas falhas. Numa empresa familiar, não existe unanimidade quanto à flexibilidade. Há momentos que se constata uma maior motivação dos administradores no sentido de implementarem estratégias mais flexíveis e visarem a pró-atividade, tratam de questões com uma menor burocracia e de forma rápida. Todavia, há outras alturas que tal não se verifica e apenas fazem os procedimentos estandardizados. No mercado atual, de acordo com Zahra et al. (2008), as empresas familiares, de modo a obterem sucesso devem ser empresas caracterizadas pela flexibilidade para que alcancem todas as oportunidades que o mercado tem a oferecer, principalmente num mercado cada vez mais competitivo.

Até aqui, tem sido abordado questões mais relacionadas com a cultura da empresa mas também importa focar a forma destas atuarem junto dos clientes. Portanto, a orientação ao cliente obriga a que a empresa aposte num estudo e análise rigorosa do mercado para que consiga responder às necessidades dos clientes. Neste caso, o cliente é o foco da atenção e o alvo em que a empresa deve, apontar toda a sua atenção.

Na orientação ao cliente também temos de ter em consideração os fornecedores. Esta relação é sempre estabelecida de modo triangular: empresa, cliente e fornecedor. É preciso responder às exigências e necessidade de ambos fazendo os devidos ajustamentos. Por isso, as empresas devem ter como base a fidelização desta relação tendo como objetivo que a mesma seja fidedigna a longo prazo. Mais difícil do que ganhar clientes é mantê-los. A fidelização dos clientes é um processo construído a longo prazo e fundamental num mercado globalizado pautado por uma forte concorrência. Estudos acerca do compromisso centrado no relacionamento estimam que a fidelização de um cliente depende da qualidade dos serviços e/ou produtos prestados. Para além disso, importa que estes produtos/serviços sejam sempre inovadores para não serem ultrapassados pela concorrência. Tendo por base um estudo empírico efetuado por Jones et al. (2003), as atitudes dos trabalhadores que lidam diariamente com os clientes está intimamente relacionada com a satisfação dos mesmos, pelo que se torna importante investir na formação profissional dos mesmos.

Além do que foi mencionado, as empresas para saberem como devem ser competitivas precisam de conhecer as demais empresas para que tenham real noção dos recursos e capacidades que necessitam de mobilizar para as ultrapassar. Todavia, as empresas familiares também podem estabelecer relações de compromisso com as empresas de

concorrência e tirarem vantagens económicas com isso, o que se denomina de inteligência concorrencial. Assim, as empresas familiares ao estabelecerem essas relações conseguem ter noção dos pontos fortes e fracos das outras empresas, o que lhes permitirá desenvolver estratégias que, as permitam ser melhores que as demais empresas Aaker D. A. (1988).

Outro aspeto a se ter em consideração é a coordenação interfuncional. Este tipo de coordenação diz respeito à capacidade de recolha, análise, tratamento e transmissão de informação nos e entre os vários departamentos da empresa com o principal objetivo de agilizar os processos para obtenção do máximo lucro e satisfação do cliente. Num mercado em constante mutação, as empresas têm necessidade de responder às necessidades do mercado de forma rápida e eficaz. Nesse sentido, torna-se importante, mais uma vez, investir na formação profissional dos colaboradores uma vez que, frequentemente, a resolução das necessidades do mercado está muito além dos conhecimentos individuais já adquiridos pelo trabalhador. Por outro lado, também existe a necessidade de se implementarem estratégias de atuação em rede de empresas, mediante: *offshoring*; *value nets*; *value ecosystems*; *“peer production”*.

Nos mercados atuais, as empresas familiares também devem apostar no marketing relacional. Na aposta do marketing relacional, as empresas devem colocar os seus diferentes recursos, sejam, financeiro, humanos e logísticos no estabelecimento de um bom relacionamento entre o fornecedor e o cliente. O relacionamento entre o fornecedor e o cliente deve ser pautado por aspetos como a empatia, confiança, fidelidade, reciprocidade e entreajuda. A longo prazo, um bom relacionamento traz, como também já foi destacado anteriormente, inúmeras vantagens competitivas, por isso, as empresas familiares devem manter o lema de cativar, manter e fidelizar a relação com o cliente.

De acordo com Porter & Kramer (2011), uma empresa para ter sucesso tem que procurar satisfazer as necessidades dos clientes e não descurar as necessidades do mercado, criando tanto valor económico como valor social, concretizado em três formas: (1) Conceber produtos e mercados; (2) redefinir a produtividade na cadeia de valor e (3) criar *clusters* industriais na zona de localização das empresas.

A globalização, acrescentou novos desafios às capacidades diretivas das empresas por ter tornado os mercados mais dinâmicos e mais flexíveis. Todavia, essa situação



também foi acompanhada por uma maior instabilidade e risco. Para além disso, a difusão das novas tecnologias, principalmente, a internet, que atualmente está acessível a quase todas as pessoas possibilitou a transferência de conhecimentos, de uma forma cada vez mais veloz. Apesar de ser uma mais-valia a informação ser rapidamente acessível e de fácil difusão, num ambiente empresarial, a administração das empresas familiares ou até mesmo os gestores não se sentem plenamente seguros, daí preferirem os processos internos que usam. Geralmente, estas empresas adotam estratégias flexíveis, com pouco risco e que possibilitem vantagens competitivas para se estabelecerem no mercado externo de uma forma segura e potenciando as suas virtudes.

### **Capítulo III - Metodologia de investigação**

Qualquer trabalho de cariz científico exige uma explanação em relação à escolha da abordagem e métodos mais adequados para analisar o objeto de estudo. Como se sabe, nas Ciências Sociais, existe uma panóplia de métodos e de técnicas de investigação, todavia, a sua escolha prende-se diretamente com os objetivos que o investigador se propõe a alcançar. Neste sentido, antes de nos debruçarmos sobre a estratégia metodológica por nós traçada importa, primeiramente, apresentar os objetivos da investigação.

#### **3.1 Questões da investigação**

A presente investigação tem como principal objetivo a *explicitação dos motivos e da forma com que empresas familiares encaram e encetam a internacionalização, observando o caso particular do Grupo Ferpinta*. Enquanto objetivos parcelares pode-se destacar os seguintes: (1) observação das principais estratégias de internacionalização, (2) identificação de fatores de competitividade chave para a internacionalização (3) identificação de especificidades na internacionalização de empresas familiares, e (4) estudo analítico da estratégia de internacionalização do Grupo Ferpinta.

#### **3.2 Metodologia qualitativa**

Esta investigação teve por base uma metodologia qualitativa, sendo que aqui a metodologia é entendida como o “*conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, indagando e questionando acerca de seus limites e possibilidades* (Demo, 1989 cit. por Martins, 2004). A metodologia qualitativa sendo mais flexível que a metodologia quantitativa permite uma pesquisa mais ampla, complexa e intensiva dos dados tanto em amplitude como em profundidade e privilegia, de um modo geral, o estudo de casos individuais ou grupais (Cervo 2002), o que para o alcance dos nossos objetivos torna-se fundamental. As conclusões elaboradas com base nesta pesquisa não são generalizáveis, referem-se somente a este caso específico e a este contexto organizacional (Bell, 2008).

Para além disso, a metodologia qualitativa possui cinco características fundamentais para o alcance da nossa investigação que a investigação quantitativa não possibilita. Em

primeiro lugar, de acordo com Biklen et al. (1999) na investigação qualitativa a fonte direta dos dados é o ambiente natural, sendo o investigador, o instrumento principal. Por outro lado, a pesquisa qualitativa é descritiva e os dados são recolhidos sob a forma de texto ou imagens. Estes devem ser analisados pelo investigador de forma integral, respeitando-se assim, a forma como foram recolhidos e registados. Para além disso, os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo de recolha de dados do que propriamente pelos resultados e analisam os dados de forma indutiva. Nesse sentido, na pesquisa qualitativa não se recolhem dados com o intuito de confirmar ou refutar as hipóteses teóricas construídas ao longo da investigação. Por último, o significado assume uma grande importância na investigação qualitativa. Neste âmbito os investigadores preocupam-se por aquilo que se designa por perspetiva dos participantes na sua diversidade, Flick (2005). Assim, a investigação qualitativa não está preocupada com a identificação de regularidades mas sim com a singularidade das perspetivas e significados associados ao objeto de estudo em causa. A investigação qualitativa não se baseia numa conceção metodológica e teórica unitária e encaram a “ *interação do investigador (...) como parte explícita da produção do saber, em vez de a excluírem a todo o custo (...). A subjetividade do investigador e dos sujeitos estudados faz parte do processo de investigação* “. (Flick, 2005:6).

A adoção do paradigma qualitativo teve implicações na forma como o próprio “desenho de pesquisa”. Neste âmbito selecionamos como método de estudo, o método de estudo de caso aplicado ao processo de internacionalização do Grupo Ferpinta. O método de estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular e segundo Yin, Robert (2001) visa organizar os dados sociais preservando o carácter unitário do objeto de estudo. No método de estudo de casos, o alcance da representatividade estatística é acessório e a singularidade dos casos é privilegiada. Aliás, como destaca Guerra (2006), a questão fulcral que se coloca não é a definição de uma imensidade de sujeitos estatisticamente «representativos», mas sim uma pequena dimensão de sujeitos «socialmente significativos, Guerra, (2006:20).

### **3.3 Estudo de caso**

De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é o recurso metodológico mais indicado quando se pretende obter respostas às perguntas: “como?” e “ por que?”, podendo ser

definido como *“uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro dum contexto realista, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”* salientando-se que para tal pode-se usar diversas fontes para recolher evidências e informações desde que sejam apropriadas e sejam capazes de compreender o caso no seu todo (Yin, 2005). O estudo de caso implica pois, um conhecimento aprofundado da realidade investigada e recorre a diferentes métodos e técnicas que se enquadram, sobretudo, num paradigma de investigação quantitativa. Conforme Baranano (2004) esta metodologia permite-nos compreender e interpretar uma realidade específica, que está sujeita às experiências e às percepções subjetivas dos participantes nela inseridos.

### **3.4 Procedimentos técnicos**

Importa agora salientar e definir cada procedimento técnico utilizado na recolha e tratamento da análise de dados. Neste âmbito, as técnicas de recolhas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, a observação participante, a entrevista semiestruturada.

#### **3.4.1 Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica consiste num tipo de pesquisas científicas sem recorrer diretamente aos factos da realidade empírica, Oliveira, (2007). No nosso estudo recorreremos à pesquisa bibliográfica para obtermos dados acerca dos contributos teóricos relevantes relacionados com as principais teorias explicativas da internacionalização, bem como a identificação de fatores de competitividade.

#### **3.4.2 Pesquisa documental**

Por sua vez, a pesquisa documental consiste numa técnica de pesquisa de documentos que ainda não foram alvo de qualquer análise científica, Oliveira, (2007). Neste tipo de pesquisa, o *“trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico”* (Idem:70). No domínio da nossa investigação, a pesquisa documental permitiu-nos recolher um conjunto de dados acerca da empresa Ferpinta, dados públicos e outros disponibilizados pela própria empresa. A informação alcançada possibilitou-nos contextualizar a criação da empresa e analisar elementos relativos ao historial financeiro e de negócios da

Ferpinta, devidamente autorizados. Ainda com base nos dados recolhidos foram identificadas as primeiras fases, aspetos críticos e desafios da estratégia de internacionalização da Ferpinta.

### **3.4.3 Observação participante**

Como já foi referido, o objeto de estudo da nossa investigação é a empresa Ferpinta e sendo eu trabalhadora desta empresa à cerca de 30 anos não poderia escolher outra técnica de observação que não a participante, levada a cabo na primeira pessoa, uma vez que como funcionaria da empresa entrevi e acompanhei muito do processo de internacionalização aqui descritos. De acordo com Spradley (1980), a observação participante é realizada em contacto direto, frequente e prolongado do investigador com os atores sociais e com a realidade em análise, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa. Segundo este autor, esta técnica necessita que exista a eliminação de deformações subjetivas para que possa haver a compreensão dos factos por isso deve ser uma técnica utilizada com cuidado para não existir enviesamentos.

### **3.4.4 Entrevista**

De forma a articular e complementar os dados recolhidos com as anteriores técnicas recorreremos à entrevista individual e semiestruturada, uma vez que se pretendia obedecer a um guião estruturado, elaborado a partir do referencial teórico, usando simultaneamente algumas questões de forma exploratória, favorecendo deste modo um aprofundamento da informação. Este tipo de entrevista consiste num contato mais direto entre o investigador e os entrevistados e por uma fraca diretividade por parte do primeiro. Durante a entrevista, o investigador espera que as questões sejam abordadas livremente pelo entrevistado, de acordo com a interpretação que concede ao tópico ou questão lançada pelo entrevistador, Ghiglione; Matalon, (2005). Simultaneamente, o entrevistador pode orientar a entrevista em função dos seus objetivos através de um guião de entrevista com os principais temas a abordar.

O entrevistado foi o Exmo. Sr. Administrador Professor Doutor Nuno Ribeiro Pires, responsável máximo e conhecedor privilegiado de todo o processo de internacionalização do Grupo Ferpinta. Esta foi realizada presencialmente, na sede da empresa e teve a duração de 3 horas aproximadamente. No decorrer do trabalho também

foram trocados vários *e-mails* por forma a esclarecer dúvidas que foram surgindo, aquando da elaboração do estudo de caso e para a complementação da informação. Para a realização desta entrevista foi preparado um guião semiestruturado, impositivo dos principais tópicos a serem abordados, mas com abertura para o entrevistado discorrer sobre o seu conhecimento único da empresa. Os tópicos selecionados procuraram informação corroborativa, complementar ou infirmativa quanto ao processo de internacionalização da Ferpinta, em particular quanto às motivações e opções por determinados mercados e perceção das contingências encontradas. O guião da entrevista, bem como as respostas são apresentados em anexo. Por fim, gostaríamos de salientar que as presentes técnicas foram acionadas no decorrer, de Julho a Dezembro de 2015.

## Capítulo IV - Análise e discussão dos resultados

Antes de analisarmos e discutirmos os resultados obtidos com as técnicas de recolha de dados anteriormente apresentadas importa traçar uma breve contextualização do grupo Ferpinta.

### 4.1. Contextualização Histórica do Grupo Ferpinta

O atual Presidente do Conselho de Administração, Fernando Pinho Teixeira, iniciou a sua atividade empresarial em nome individual, em 1962, desde logo, na área da metalomecânica. O Grupo Ferpinta foi constituído como uma Sociedade por Quotas em 30 de Junho de 1972 - *Ferpinta - Fábrica Nacional de Construções Metálicas, Lda.*, com sede em Carregosa - Oliveira de Azeméis. Trata-se da empresa-mãe do Grupo, atualmente, *Ferpinta - Indústrias de Tubos de Aço de Fernando Pinho Teixeira, S.A.*.

Em 1975 dá-se o início do fabrico de Tubos de Aço, até então, a principal matéria-prima, na produção de mobiliário escolar, instalações para a agropecuária e estruturas metálicas para a construção civil. Em 1978, verifica-se um alargamento da gama de produção de Tubos de Aço, com a introdução da família de Tubos para Canalizações, pretos e galvanizados. Deste modo, alcançou a mesma amplitude de fabrico dos maiores produtores de então - "*Oliva*" e "*Facar*".

A alteração da denominação social da Empresa-Mãe para *Ferpinta, Fábrica Nacional de Construções Metálicas, de Fernando Pinho Teixeira, Lda.*, verifica-se em 1980. Em 1993 dá-se a passagem da Ferpinta, a sociedade "anónima", e a reorganização da estrutura do Grupo Ferpinta, mediante a constituição de uma empresa Holding de cúpula -*Ferpinta S.G.P.S., S.A.* e uma *Sub-Holding Ferros Holding, S.G.P.S., S.A.* para controlo de todas as empresas com atividade comercial.

A necessidade estratégica de internacionalização, conjugada com a mutabilidade e turbulência que caracteriza os mercados hoje em dia, muitas vezes inviabilizando qualquer previsão relativamente ao futuro, determina um deveras complexo conjunto de desafios com que as organizações se deparam. É assim que surge o grande lema do Grupo Ferpinta "*Negamos os desígnios do pós Alcácer Quibir*".

No séc. XXI, em que as tecnologias de informação e comunicação nos conduzem vertiginosamente a uma crescente globalização dos mercados, a disponibilidade do Grupo Ferpinta, para estrategicamente investir nos quatro cantos do mundo, impõe-se sob a forma de imperativo de sobrevivência. A incessante busca de mercados traduz-se na sua contínua internacionalização, a qual levou o grupo a Espanha, Angola e Moçambique.

A expansão do Grupo Ferpinta inicia-se no mercado doméstico em 1980 com a constituição da *Ferromar, Lda.*, inicialmente denominada *Ferroluta, Lda.*. Trata-se do embrião da rede comercial própria do Grupo, tendo por missão levar o produto Ferpinta ao consumidor final com rapidez e qualidade, complementado com produtos longos para uma total satisfação das necessidades do mercado. Instalada na Zona Industrial de Ovar, é atualmente a Sede do Grupo Comercial Ferpinta, a operar em Portugal, e Espanha. Em 1986 inicia-se a expansão do grupo comercial com a abertura da *Ferroentroncamento*, no Entroncamento e um ano depois em 1987 chega ao sul do país com a constituição da *Ferroportimão* (Portimão). Em 1988, dá-se o alargamento do Grupo Comercial Ferpinta, por todo o território nacional, através da constituição da *Ferrominho* (Braga), *Ferrotubal* (Moita) e *Ferrofunchal* (Camacha - Madeira). A conclusão da instalação do Grupo Comercial Ferpinta no mercado Nacional, através da abertura da *Ferromangualde* (Mangualde), dá-se em 1989. Nesta fase, a cobertura dos principais polos do consumo de produtos siderúrgicos no país era total.

A principal missão do Grupo Ferpinta, é corresponder às expetativas dos principais clientes com vista a sua total satisfação e fidelização, num quadro de negócios com ética e de objetivos de sustentabilidade

É assim que em 1995, o Grupo Ferpinta abre a sua primeira delegação fora de Portugal, mais propriamente em Madrid com a Ferpinta *Espanã, S.A.*. Um ano depois, em 1996, é inaugurada a delegação de Córdoba da *Ferpinta España, S.A.* por forma a garantir o regular abastecimento de produtos Ferpinta ao mercado da Andaluzia.

O passo para Africa dá-se em 1997, com a constituição da *Ferpinta Angola, Comércio e Indústria, Lda.*, tendo por atividade principal a produção local de chapa perfilada, tal como a distribuição de tubos de aço, complementados com produtos longos. Em 1998, é constituída a *Ferpinta Moçambique - Indústria de Base de Produtos Siderúrgicos de*



*Fernando Pinho Teixeira, S.A.R.L.* Trata-se da unidade produtora do Grupo para os PALOP, tendo como principais produtos de fabrico os tubos de aço e as alfaías agrícolas. Encontra-se sediada na Beira. No mesmo ano abre a *FerroMoçambique* (Maputo), a qual tem por missão garantir a distribuição da unidade produtora da Beira.

No ano seguinte em 1999, dá-se a diversificação de investimentos nos PALOP (Moçambique) para a área da exploração agropecuária, através da constituição da *SAPAP, Sociedade de Abastecimento e Produção Agropecuária, Lda.*

A 7 de Abril de 2006, inaugura-se as novas instalações da *Ferpinta Angola, Comércio e Indústria, Lda.* Esta nova fábrica produz tubo, perfis e chapa em formatos, de forma a satisfazer as necessidades do país.

A Ferpinta constitui hoje, a maior empresa de tubos em Portugal, tendo iniciado a sua incursão internacional, há mais de 20 anos.

#### **4.2. Diversidade de Investimentos do Grupo Ferpinta**

Explanando as diversas atividades do Grupo, salientamos que o ramo mais importante é o da metalomecânica. O Grupo Ferpinta tem por “*core business*”, a produção e distribuição de tubos de aço soldados longitudinalmente, sendo que é atualmente o maior produtor independente da Península Ibérica. A cultura do grupo assenta assim num espírito de esforço permanente, e no desenvolvimento de produtos adequados às reais necessidades dos clientes.

Os equipamentos Agrícolas também fazem parte dos interesses do grupo, estes estão a cargo da empresa do Grupo *Herculano, Alfaías Agrícolas S.A.*, considerada líder em reboques. Esta empresa comercializa alfaías e reboques agrícolas para o mercado nacional, europeu e Africano, tendo como horizonte o mercado mundial.

O Turismo surge no Grupo no âmbito de um processo de diversificação dos investimentos. O Grupo Ferpinta, começou o seu negócio na área do turismo com a abertura de um hotel com 56 quartos, no concelho de Idanha-a-Nova, cujo principal mercado é o turismo de natureza. Posteriormente, procede à abertura de um novo empreendimento turístico localizado em Porto Santo, composto por 256 quartos, centro de talassoterapia, apartamentos turísticos e um clube. Nos Palops em 1999, investe num *resort*, onde se pode desfrutar da privacidade da *SAPAP* ao lado de uma barragem

natural nas montanhas Matingatinga, caracterizada pela Biodiversidade do Sul de Moçambique.

E como ultima grande aposta, temos os Produto da Natureza - *Naturinga* - A empresa surge sob a gestão do Presidente do Conselho de Administração do Grupo Ferpinta, cujo fascínio por aquela que é considerada por muitos biólogos e botânicos como a “Árvore da Vida”, depressa o levou a passar do desígnio à ação. Nasce assim um extenso e revigorante processo de investigação e desenvolvimento entre Portugal e Moçambique, com plantação em larga escala da *Moringa Oleifera*. Atualmente, a plantação atinge mais de 80.000 árvores, sempre com o propósito e a aspiração sustentável de incrementar este valor.

#### **4.3. A Internacionalização do Grupo Ferpinta**

Na contextualização do grupo Ferpinta já fizemos referência ao seu crescimento internacional. Todavia, importa agora, abordar, de forma mais pormenorizada, a internacionalização deste grupo.

Segundo o que apuramos junto da administração, a internacionalização do Grupo Ferpinta surgiu como um objetivo estratégico após um diagnóstico efetuado à previsível evolução do setor da produção de tubos de aço a nível europeu no contexto da dimensão do mercado interno português. Uma vez que o reduzido tamanho do mesmo constituía um estrangulamento à aquisição de massa crítica que permitisse competir num mercado aberto, e, num plano mais global, no domínio do crescimento do comércio internacional. Tal motivação vai ao encontro do estudo efetuado por Root (1987) em que refere que umas das razões que levam as empresas a se internacionalizarem dizem respeito ao facto de os mercados internos se encontrarem estagnados e, por isso, procurarem alternativas em mercados internacionais onde poderão aumentar o volume de vendas com o intuito de aumentar a sua competitividade.

Para além disso, a internacionalização do Grupo também teve por base a preocupação, por parte da sua administração, em como responder aos desafios que se colocavam com a entrada de Portugal no Mercado Único, prevista para Janeiro de 1993. Para uma melhor compreensão desta questão importa situarmo-nos no tempo. Assim, a decisão final de internacionalização da Ferpinta ocorre em finais de 1990, com o objetivo da sua implementação em 1991. Nessa altura, Portugal já fazia parte, desde 1 de Janeiro de

1977, da Comunidade Económica Europeia, o que significava que do ponto de vista das trocas comerciais entre países da Comunidade as mesmas eram livres, mas os países impunham direitos à importação. Ora a partir de Janeiro de 1993, as trocas comerciais manter-se-iam livres, porém sem direitos de importação para produtos oriundos dos países pertencentes ao espaço do Mercado Único.

Como qualquer empresa que tenha objetivos estratégicos bem delineados o Grupo Ferpinta não dá início ao seu processo de internacionalização sem primeiro ter traçado os alicerces para isso. Nesse sentido, o Grupo Ferpinta só iniciou o seu processo de internacionalização após ser considerado, em 1992, líder nacional na produção de tubos de aço, controlando sete empresas de distribuição de produtos siderúrgicos. Esta situação, permitiu ao Grupo Ferpinta, obter uma cobertura a nível nacional na distribuição de produtos siderúrgicos, minorando assim os impactos adversos de uma hipotética entrada agressiva de concorrentes estrangeiros, em resposta à participação de Portugal no mercado Europeu aberto, após o fim das fronteiras ou seja após a eliminação dos direitos de importação.

Sendo assim, o Grupo Ferpinta atuou de acordo com o que se verifica em muitas outras empresas pois como refere Lorga et al, (2001), muitas empresas sentem que com a experiência alcançada no mercado doméstico, obtêm o *know-how* suficiente, que lhes concederá uma boa base para enfrentar os riscos associados a uma internacionalização. Além do mais, este aspeto também vai de encontro com o modelo de internalização Uppsala apresentado por Johanson (1975), em que refere que o alcance de novas oportunidades de negócio é efetuado a partir da aquisição gradual de conhecimento dos mercados.

O processo de internalização deste grupo começou através das suas exportações de tubo, em primeiro lugar para a Espanha, país geograficamente mais próximo. O Grupo iniciou, deste modo, um novo ciclo de vida, inicialmente interpretado através da exportação, para mais tarde dar lugar a investimento direto estrangeiro, seguindo um modelo clássico de internacionalização, consubstanciado através de um crescimento gradual, para países em que as “distâncias psicológicas” eram consideradas menos disruptivas, especialmente ao nível dos fatores culturais e administrativos. No caso da Espanha sem dúvida que o fator geográfico e económico, vieram completar os fatores habitualmente considerados nesta abordagem clássica da internacionalização.

Para além disso, da proximidade geográfica, o mercado espanhol era superior ao mercado português, em cerca de sete a oito vezes, logo constituía uma oportunidade para a Ferpinta se internacionalizar para Espanha, iniciando um processo de internacionalização gradual, em que o conhecimento adquirido constituísse fundamento para posterior alargamento a outros espaços geográficos, porventura com diferenças culturais, económicos e administrativas, mais acentuadas.

Quanto ao aspeto competitivo, havia diferenças entre os mercados, português e espanhol, quiçá devido à dimensão de cada um e eventualmente à diferença no enquadramento legal anterior para o exercício da atividade de produção de tubos de aço soldados longitudinalmente. Assim, em Portugal havia três produtores de tubos de aço (Facar; Oliva e Ferpinta) e em Espanha havia mais de uma dezena de produtores. Esta diferença no número de *players* é suscetível de se justificar pela diferença relativa à dimensão de cada um dos mercados, mas no caso de Portugal deverá atender-se ao facto de até 1975, ter vigorado uma lei de condicionamento industrial, que impunha a prévia autorização governamental para o exercício da atividade de produção de tubos de aço em Portugal, circunstância que limitava o exercício da atividade, até então, apenas a duas empresas a Facar e a Oliva.

Como consequência das circunstâncias fatuais anteriormente explicitadas, em Junho de 1991 a Ferpinta efetua a sua primeira exportação de tubos de aço soldados longitudinalmente para Espanha, dando assim início ao seu processo de internacionalização, ainda presentemente em expansão, depois de vicissitudes várias, resultantes da obrigatoriedade de os tubos de aço terem que ser previamente homologados pelo Ministério da Indústria de Espanha, dado que ao tempo estávamos em momento anterior a 1 de Janeiro de 1993, data de início do Mercado Único na Europa Comunitária.

Entre 1991 e 1995 as exportações para Espanha cresceram gradualmente ao longo do tempo, resultando da análise do mercado, que a estratégia para um maior crescimento, deveria passar pela presença no mercado de uma empresa de direito espanhol, que embora não tivesse atividade industrial, permitisse ter um *stock* avançado, que respondesse de modo mais célere às solicitações dos clientes e sinalizasse a presença da

empresa no mercado com um carácter de longo prazo, transmitindo confiança aos clientes e consequentemente uma relação com maior dedicação.

No seguimento dessa interpretação estratégica, em 1995 foi realizado um investimento direto estrangeiro, materializado na constituição da Ferpinta España S.A., que usou os seus recursos financeiros para adquirir instalações em Madrid, a uma empresa já existente com atividade de distribuição de produtos siderúrgicos, tendo reconduzido os seus recursos humanos e adquirido os seus *stocks*. Deste modo, a Ferpinta España S.A. iniciou a sua atividade suportada no *know how* de mercado que advinha de um período de cerca de quatro anos de exportações e dos ativos tangíveis e intangíveis adquiridos.

No prosseguimento desta estratégia de investimento direto estrangeiro em Espanha, através da aquisição de ativos, sucedeu-se um crescimento orgânico com a edificação de instalações em Córdoba, em 1996, e em Santiago de Compostela, em 1998.

Concomitantemente com a internacionalização para Espanha, a empresa prosseguiu o seu processo de internacionalização, tentando, desta vez, no Brasil, mas sem sucesso. Não se pode dizer que essa situação seja considerada um episódio de “desinternacionalização”.

A abordagem a cada um dos novos países é efetuada de uma forma muito similar à de Espanha, ou seja, teve início com o investimento direto de compra de instalações posteriormente seguido por um processo de crescimento orgânico, procurando sempre replicar os modelos de negócios desenvolvidos em Portugal, tendo como negócios mais relevantes a produção de tubos de aço e alfaías agrícolas. Atualmente em Angola, o Grupo Ferpinta possui instalações em Luanda na zona da Cazenga e Viana, e em Benguela na zona de Catumbela. Já em Moçambique as instalações situam-se na Beira, Maputo e Nacala. A escolha destes países deveu-se à proximidade cultural e administrativa e o potencial económico de crescimento do mercado.

Assim, pode-se concluir como refere o Administrador Prof. Dr. Nuno Pires “*O contexto foi importante para o processo de internacionalização da Ferpinta, na medida em que tendo a empresa uma liderança forte, ambiciosa e não avessa ao risco, tinha que procurar novos mercados, em virtude de ter uma posição dominante no mercado doméstico e os desafios da futura entrada de Portugal no Mercado Único obrigarem a*

*empresa a ganhar massa crítica e diversificar a sua presença num mercado mais amplo, minorando o risco de concentração num único mercado e em poucos clientes. A localização da empresa em um país pequeno, contribuiu para o sentimento da necessidade da internacionalização da empresa, como única forma de crescer”.*

No que se refere as exportações do Grupo, atualmente exporta para um total de 35 países. As exportações que tem por base essencialmente a produção efetuada em Portugal, estão direcionadas essencialmente para o mercado europeu, Norte de Africa e países do centro da América. Já as exportações com base na produção efetuada em Angola e Moçambique, para além de abastecerem o mercado doméstico, asseguram a presença do Grupo Ferpinta na generalidade dos países que compõem a região da África Subsariana.

Inicialmente, o processo de internacionalização passou por alguns desafios. Por exemplo, no que refere as dificuldades sentidas na fase inicial, a da exportação para Espanha, foram as que resultavam das barreiras legais, impostas através da obrigatoriedade de homologação dos tubos da empresa pelo Ministério da Indústria de Espanha. Ainda em termos de exportação para Espanha, seguidamente, as dificuldades colocaram-se no plano da identificação do modo como a empresa se poderia diferenciar no mercado, apresentando uma proposta de valor vantajosa para os clientes, que tivesse por base as necessidades dos clientes e que dos pontos fracos dos nossos concorrentes, os transformássemos pela sua superação nos nossos pontos fortes.

No que se refere ao investimento direto estrangeiro, na fase inicial, a maior dificuldade situou-se ao nível dos recursos humanos, pois era necessário expatriar para gerir o processo de investimento, arranque e gestão da unidade. As dificuldades advenientes das diferenças, principalmente, culturais e administrativas, foram igualmente importantes na fase inicial.

O processo da internacionalização do Grupo Ferpinta, tem mais de 23 anos de implementação, e é o grande responsável pelo aumento da intensidade exportadora das unidades produtivas da Europa, Ferpinta e Herculano, construindo mais de 70% do volume de vendas, bem como em Moçambique constituindo cerca de 50%.

O facto do grupo Ferpinta ter tido sucesso no seu processo de internacionalização e ser considerada uma empresa competitiva deve-se a diversos fatores, como foram

destacados pelo Exmo. Administrador Professor Doutor Nuno Pires durante a entrevista realizada. Em primeiro lugar pode-se destacar a preocupação por parte da empresa em adquirir tecnologia e se inovar a esse nível.

*“A estratégia ao nível da gestão dos recursos físicos (edifícios, máquinas, etc.) tem por objetivo dotar a empresa de linhas de fabrico que estejam num patamar tecnológico superior, para nos pudermos apresentar ao mercado de modo distinto da concorrência, quer ao nível da qualidade do produto quer do serviço, numa racionalidade que se dirige para a diferenciação do nosso posicionamento. ” (Administrador Prof. Dr. Nuno Pires).*

Em segundo lugar, as exigências do mercado internacional levam a que as empresas sintam necessidade de aumentar a sua capacidade produtiva para se mantarem competitivas no panorama atual.

*“Em 2014 aumentamos a nossa capacidade produtiva, com a entrada em velocidade de cruzeiro de uma nova linha de fabrico de tubos, cujo racional foi responder ao aumento da procura internacional, quer no plano geográfico, quer ao nível da tipologia de produto, com um direcionamento para aços de maior limite elástico. Em síntese, o investimento visou responder a novas tendências do mercado.” (Administrador Prof. Dr. Nuno Pires).*

Em terceiro lugar, verifica-se, por parte do Grupo Ferpinta, uma preocupação em estabelecerem boas relações com todas as partes interessadas numa perspetiva de criação de valor relacionadas com as valências produtivas da empresa.

*“Julgamos que a nossa orientação para uma estratégia sustentada numa ética negocial, tendo como uma das componentes principais a inter-relação com todos os stakeholders numa ótica de criação de valor, conjugada com as nossas valências produtivas (fabricante eclético, no sentido de que produzimos todas as famílias de tubos de aço soldados), nos conduz a uma diferenciação que é positivamente percecionada pelos clientes.” (Administrador Prof. Dr. Nuno Pires).*

Em quarto lugar, reconhece-se a importância de se ter pessoal qualificado no processo de internacionalização.

*“No processo de internacionalização ter pessoas que sejam capazes de interpretar os objetivos específicos definidos para cada mercado e de os implementar com eficácia, assumindo uma liderança assertiva, é essencial”. (Administrador Prof. Dr. Nuno Pires)*

Para além de fatores referentes à própria empresa (inovação tecnológica, aumento da capacidade produtiva, estabelecimento de boas relações com todos os stakeholders), o sucesso de internacionalização de uma empresa também depende do crescimento económico internacional europeu.

*“A análise comparativa homóloga (2014/2013) permite concluir por um alinhamento dos resultados líquidos da empresa, em termos monetários, com o crescimento da economia europeia, e muito particularmente das economias ibéricas, ainda que outras variáveis estejam correlacionadas com o desempenho da empresa, que em 2014 relativamente ao exercício precedente aumentou a sua margem bruta em cerca de 13% (...).” (Administrador Prof. Dr. Nuno Pires).*

Por sua vez, também se pode ressaltar a importância do estabelecimento de objetivos e estratégias formais para o processo de internacionalização.

*“A gestão estratégica de uma empresa (de um grupo empresarial) é comparável à navegação marítima em alto mar, ou seja, só com objetivos bem definidos e devidamente monitorados é possível ter êxito. Por isso, na gestão empresarial a navegação à vista é o caminho para o desconhecido e, por tal facto, sem que se possam identificar que recursos (físicos, financeiros e humanos) afetar e se podem ser disponibilizados. Daí que no processo de internacionalização da Ferpinta, sempre esteve presente a definição formal das estratégias, razão pela qual “ o processo foi, e ainda é, gradual, de modo a que os objetivos sejam alcançáveis com os recursos alocados, permitindo, quando necessário, correções táticas ao plano, dada a confortável independência dos stakeholders e particularmente das fontes de financiamento. De enfatizar que os objetivos devem ser observados com rigor no espaço e no tempo, além de todas as outras variáveis a considerar. A implementação de uma estratégia, particularmente de investimento, não concordante com a estratégia temporal definida, pode transformar um caso de êxito em fracasso”. (Administrador Prof. Nuno Pires)*



Por fim, as vantagens competitivas da Ferpinta resultam ainda da qualidade e fiabilidade do produto, customização do produto para requisitos particulares especificados, posicionamento diferenciador no mercado, qualidade do serviço (prazos e formalidade), gamas de produtos com menor concorrência e ética negocial.

No contexto do panorama internacional importa fazer referência aos países em que a Ferpinta se estabeleceu. Relativamente a Angola e Moçambique, segundo o Administrador da Ferpinta, verificou-se uma diminuição do crescimento económico, todavia, a empresa continua a investir nestes mercados e face à redução do crescimento económico, procura dirigir os seus produtos para os mercados limítrofes.

*“ (...) Em ambos os países se sente um enfraquecimento do crescimento económico, na medida em que sendo exportadores de matérias-primas, no caso de Angola, essencialmente o petróleo e em Moçambique o carvão, a queda abrupta dos preços no mercado internacional, deu origem a uma rarefação de divisas e consequentemente a menor investimento público e privado. Como a nossa atividade principal nesses países é industrial, com investimento intensivo de capital, temos uma perspetiva de longo prazo, e assim sendo, continuamos empenhados em gerir as dificuldades atuais, dirigindo os nossos produtos para os mercados limítrofes, ainda que as vicissitudes por que passam não sejam, em geral, muito diferentes.” (Administrador Prof. Dr. Nuno Pires).*

Atualmente, o grupo Ferpinta tem obtido bons resultados económicos, sendo que na visão do Administrador Prof. Dr. Nuno Pires *“ tais mais não são do que um marco no processo contínuo de aplicação prática das suas orientações estratégicas que provocarão diferentes resultados anuais em função das diferentes conjugações das variáveis endógenas e exógenas à atividade mas que visam sobretudo garantir a sustentabilidade dos mesmos”*. Esses bons resultados não foram influenciados pela crise no sector do imobiliário e na construção civil dos últimos tempos devido ao facto da Ferpinta estar disseminada por vários sectores e principalmente por várias áreas geográficas, o que na visão do Administrador Prof. Dr. Nuno Pires representa um importante fator estratégico em contínuo desenvolvimento.

O alcance dos bons resultados económicos também foi impulsionado pelo contínuo investimento em inovação nas empresas de linha de fabrico para que, de acordo com o

Administrador do Grupo, se possam apresentar no mercado de forma distinta da concorrência quer ao nível da qualidade do produto quer ao nível do serviço, numa racionalidade que se diferente para a distinção do posicionamento do grupo. A visão do Administrador vai ao encontro do que foi defendido por Vernon (1966) que defende que algumas empresas podem, através do conhecimento das fases do ciclo de vida do produto potenciar as vantagens competitivas relativas a cada fase e em última estância diferenciar o produto face à concorrência.

No mercado ibérico, em particular, o crescimento económico do Grupo Ferpinta também foi impulsionado pela existência de bons níveis de confiança nos mercados. No plano siderúrgico e na indústria automóvel, a Espanha beneficiou da deslocalização de unidades de produção da França para a Espanha, não estando obrigada a obedecer a critérios mais rígidos do plano laboral francês.

Em termos nacionais, de acordo com o Administrador Prof. Dr. Nune Pires, o Grupo Ferpinta enfrenta algumas ameaças, principalmente, aquelas que advêm de um crescimento diminuto da economia europeia e de uma tendência marcada por ideologias extremistas que podem conduzir a uma crescente falta de confiança cujos resultados são difíceis de analisar. Em termos mundiais, a principal ameaça reside no abrandamento da economia da China, pelo fato, de em termos gerais, ser a segunda economia mundial e, no aço e representar mais de 50% do consumo. A diminuição da produção leva a uma queda dos preços das matérias-primas em geral, e do aço, em particular. Como se diz, a China pode ser vista encarada como um barómetro da evolução dos preços das matérias-primas.”

#### **4.4. Discussão de resultados**

Verifica-se assim que o Grupo Ferpinta necessitou de adaptar a sua forma de internacionalização às condições dos mercados externos onde pretendia atuar, não podendo, por isso, adotar um modelo limitado e estanque. O Grupo Ferpinta estabilizou-se no mercado doméstico, apostou na inovação e só depois procurou obter conhecimento para estabelecer-se em mercados externos.

O Grupo Ferpinta encara o conhecimento como uma forma de vantagem competitiva fulcral para o processo de internacionalização. Optou pelo modelo Uppsala na sua internacionalização, pois teve sempre a preocupação de primeiramente proceder a

aquisição e integração gradual do conhecimento a respeito de mercados internacionais onde pretendia atuar. Apostando sempre tanto na aquisição gradual de conhecimento como na sua integração e uso, sempre com o intuito de se encontrar novas oportunidades de negócio.

Na maioria dos países onde se internacionalizou o Grupo Ferpinta optou pelas quatro etapas da cadeia de estabelecimento características do modelo Uppsala, e ao longo dessas etapas foi evidente, que, a utilização e comprometimento dos recursos do grupo ocorre de uma forma gradual aumentando de acordo com o conhecimento do mercado onde está a atuar.

É assim que já se encontra na quarta etapa da cadeia de estabelecimento em países como Angola e Moçambique onde já detém unidades produtivas a elaborar, aumentando assim a sua quota de mercado.

## **Conclusão**

Com este trabalho verificámos, que a tendência do fenómeno da globalização dos mercados acentua cada vez mais a necessidade da internacionalização das empresas, o que faz com que seja imprescindível uma visão cosmopolita e internacional por parte dos empresários e o desenvolvimento de repensar conceitos e estratégias inseridas num modelo de economia tão aberta como é a economia dos nossos dias. As empresas não se internacionalizam ao ritmo das estatísticas macroeconómicas, mas sim em função das oportunidades que descobrem e das fortalezas e debilidades que enfrentam.

Constatou-se também que o processo de internacionalização representa um alto nível de dedicação intensiva e a longo prazo, sendo um processo complexo e custoso, que pode inclusive vir a prejudicar a empresa que o empreenda, se não for realizada previamente uma consistente e competente análise estratégica bem como um sério e rigoroso estudo de mercado antes do processo da tomada de decisão. Internacionalizar-se implica gastos, mas agrega muito valor à empresa. Ser internacional significa obter vantagens competitivas que lhe permitam superar a concorrência. A decisão sobre quais e quantos mercados abordar, a melhor forma de entrada, o tipo de organização a ser adotado são decisões que requerem análises rigorosas de índole estratégica. A internacionalização não pode ser vista apenas como uma forma de crescimento, mas como uma questão de ampliar riscos para que se possa vender mais e obter alta demanda e reconhecimento implacável perante a concorrência.

A internacionalização também obriga a que as empresas apostem continuamente na inovação do seu processo produtivo, recursos humanos, produtos para que continuem a se diferenciar no mercado. Com a inovação tecnológica, as empresas que não apostem nesta vertente são facilmente ultrapassadas minimizando, dessa forma, os seus lucros.

Neste trabalho foi dada uma maior ênfase à internacionalização das empresas familiares. Verificou-se que estas empresas para terem sucesso na internacionalização devem mobilizar um conjunto de recursos, a saber, recursos financeiros, recursos humanos, recursos relacionais, recursos familiares. Como vimos, a internacionalização de uma empresa implica custos financeiros e humanos. Em termos de cultura da empresa é importante que a mesma esteja focada no investimento, inovação e prestação de um bom serviço ao cliente. É necessário que os administradores, deste tipo de empresas,

não tenham medo de assumir riscos e adotem uma atitude pró-ativa. A empresa que pretenda se internacionalizar sem assumir riscos, pouco ou nenhum sucesso terá. Para alcançar resultados é preciso investir e modernizar.

Como objeto de estudo escolhemos o Grupo Ferpinta. Esta escolha teve por base motivações pessoais, alicerçadas no facto de trabalhar diretamente neste grupo e, por isso, desenvolver uma forte curiosidade sobre esta matéria. A literatura sobre este tema é muito vasta e diversa, o que fez despontar também o interesse em compreender a forma como o Grupo Ferpinta se implantou no mercado internacional enquanto empresa de sucesso, com uma marca que se tornou numa referência para todos os concorrentes.

O grupo Ferpinta desenvolveu um longo percurso até se tornar uma referência internacional, uma marca conceituada sinonimo de qualidade no mundo dos aços. Primeiramente começou por se desenvolver no mercado nacional e criar as bases para uma possível internacionalização. Após a empresa apresentar resultados sólidos em termos nacionais realizou uma profunda análise do mercado internacional para que no início do seu processo de internacionalização fossem corridos os menores riscos possíveis.

Dessa forma, o primeiro país que o Grupo Ferpinta abriu instalações foi na Espanha. Tal decisão foi impulsionada pelo facto de a Espanha ser o país geograficamente mais próximo. Assim, o Grupo Ferpinta procurou começar a internacionalização por um país cujas “distâncias psicológicas” eram consideradas menos acentuadas, principalmente ao nível dos fatores logísticos, administrativos e culturais.

Uma vez o Grupo Ferpinta estando sólido em Espanha alastrou os seus negócios, primeiro, para o Brasil, mas sem sucesso, e posteriormente para a Angola. A abordagem, por parte do Grupo Ferpinta, ao Brasil e Angola foi realizada de um modo muito semelhante ao da Espanha. Isto é, inicialmente houve o investimento direto de compra de instalações e de seguida procurou-se o crescimento orgânico, tentando, sempre, replicar os modelos de negócios levados a cabo em Portugal.

Atualmente, a marca Ferpinta é considerada uma marca de tubos de alta qualidade e fiabilidade e o grupo Ferpinta, um grupo de sucesso no contexto de internacionalização e encarado como um grupo competitivo e coeso.

## **Bibliografia**

Aaker, D. A. (1988). *Strategic Market Management, 2nd ed.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press

Aaker, D.A. (1992), "The Value of Brand Equity", *Journal of Business Strategy*,. 13(4), pp.27-32.

Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York

Abreu, CLáudia (s/d) - Marketing e produção: ampliando o conceito do produto através dos serviços pós-venda. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T4313.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4313.PDF)

Affonso, F. M. 2008. Proposta para o Desenvolvimento de um Novo Modelo de Internacionalização das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Convibra-Congresso Virtual Brasileiro de Administração*: 19.

Almeida Henrique, Toledo José, (1991), p.22, *A gestão de projetos industriais baseada em análise de custos*

Araújo, J. F. 2009. *The impact of internationalization on firm's performance: a qualitative study of Portuguese SMEs*. Unpublished Tese de mestrado, ISCTE, Lisboa.

Beck, L., WimJanssens, Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. *Famliy Business Review*, 24 (3), pp. 252-272.

Beckerman, W. 1956. Distance and the pattern of intra-European trade: University College London.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. 2003. Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4): 339-362.

- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 9, pp. 93-98.
- Biklen, S. K; Bogdan, R.C. (1999) – *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto. Porto Editora
- Borghini, S. e Cova, B. (2006), “Living with Brands in Industrial Contexts”, paper presented in the 22th Conference of IMP Group in Milan, Italy
- Borys, B. and Jemison, D. B. (1989), “Hybrid Managements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations”, *Academy of Management Review*
- Brierty, E., Eckles, R. and Reeder, R. (1997), *Business Marketing*, Third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Calof, J. and Beamish, P. (1995), “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131
- Cândido, R. J. G. d. J. 2009. *O relacionamento entre a distância psicológica individual e os valores individuais*. Universidade de Coimbra.
- Cavusgil, S. T. (1980), “On The Internationalization Process of Firms”, *European Research*, 8 (6), pp. 273-281
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. 1981. Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 114-119.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (2002) - *Metodologia Científica*. 5º Ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Cintra, R.; Mourão, B. *Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras*. Focus RI Assessoria e Consultoria em Relações Internacionais. São Paulo, 2005.
- Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2001), “Paths to Internationalisation Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach”, *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 796-820

- Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. 1997. The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6): 605-623.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999), *International Business*, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando
- Dibb, S., Simkim, L., Pride, W. e Ferrell, O. (2001), *Marketing Concepts and Strategies*, 4 th edition, Houghton Mifflin, Boston
- Dominguinhos, P. M., & Simões, V. C. 2004. Born Global - O que sabemos 10 anos depois.
- Eiriz, V. (2001) “Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas”, *RAC*, v. 5, n. 2, Mai/Ago. 2001: 65-90.
- Faulkner, D. (1992), Strategic Alliances: Cooperation for Competition, in Faulkner, D. and Johnson, G. (eds), *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, London
- Firth, Michael (1993), “Price Setting and the Value of a Strong Brand Name”, *International Journal of Researching in Marketing*, 10 (4), pp. 381-386
- Flick, Uwe (2005) - *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. 1ª Ed. Lisboa: Monitor. ISBN 972-9413-67-3.
- Ford, D. (2001), *The Business Marketing Course*, John Wiley & Sons, Chichester, England
- Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa Gallo, M. A. & García-Pont, C. (1996), *Important Factors in Family Business Internationalization*, Betterway Books, Cincinnati, O. H.
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. 2000. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4): 15-27.
- Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamim (2005) – O inquérito. Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, Anthony (2007), *Sociologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian



- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in familycontrolled firms. *Journal of Management Studies*, 47 (2), pp. 223-252.
- Gordon, G. L., Calantone, R. e Benedetto, C. A. (1993), “Brand Equity in the Business to Business Sector: Na Exploratory Study”, *Journal of Product and Brand Management*, 2 (3), pp. 4-16
- Graves, C., & Thomas, J. (2004). Internationalization of the Family Business: A Longitudinal Perspective. *International Journal of Globalization and Small Business*.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21 (2), pp. 151-216.
- Gross, A., Banting, P., Meredith, L. and Ford, D. (1993), *Business Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston, Toronto
- Guerra, Isabel (2006) – Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo –Sentidos e formas de uso. Cascais: Príncipe
- Hadjikhani, A., & Johanson, M. (2001). *Expectation - the missing link in the internationalization process model* (1 ed.): Pergamon.
- Hedge, V. G., Kekre, S., Rajiv, S. and Tadikamalla, P. R. (2005), “Customization: Impact on Product and Process Performance”, *Production and Operations Management*, 14 (4), pp. 388-399
- Hutton, J. G. (1997), “A Study of Brand Equity in na Organisational-Buying Context”, *Journal of Product & Brand Management*, 6(6), pp. 428-439
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977), “The Internationalization Process of the Firm: A ode for Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment”, *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23-40
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm: four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-323.

- Jolly, D. (2002), "Alliance Strategy: Linking Motives With Benefits", *European Business Forum*, 9, Spring, pp. 47-50
- Jolly, V. K., Alahuhta, M., & Jeannet, J. P. 1992. Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Strategic Change*, 1(2): 71-82.
- Jones, E., Busch, P., & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and sales person customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in the business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56, pp. 323-340.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Kotler, P. (1986), "Global Standardization – Courting Danger", *The Journal of Consumer Marketing*, 3 (2), pp. 13-15
- Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio*, 10ª Ed., Prentice Hall, São Paulo
- Kyj, L. S. and Kyj, M. J. (1994), "Customer Service: Product Differentiation in International Markets", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24 (4), pp. 41-49
- Krikstponytė, I. and Pukelienė, V. (2003), "Strategic Alliances Management in the Context of Globalization", *Organizacija Vadyba, Sisteminiai Tyrimai*, 25, pp. 125-138
- Le Maire, J. P. (2000), *Marketing Estratégico*, 4ª Edição, McGraw Hill, Lisboa
- Lencastre, P. (2005), A Marca, O Sinal, A Missão e a Imagem, in Lencastre, P. (coord.), *O Livro da Marca*, Publicações D. Quixote, Lisboa
- Levitt, T (1980), "Marketing Success through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, Jan.-Febr., pp. 83-91
- Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, 61, May-June, pp. 92-102.

- Lorange, P. and Roos, J. (1992), *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Basil Blackwell, Oxford
- Lorga, Susana e Brito, Carlos Manuel, (2001) Marketing Internacional.
- Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Lynch, J. e Chernatony, L. (2004), “The Power of Emotions: Brand Communication in Business to Business Markets”, *Journal of Brand Management*, 11 (5), pp. 403-419.
- Magriço, V. (2003), *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*, Celta Editora, Oeiras.
- Martins, Heloisa Helena T. de Souza Metodologia qualitativa de pesquisa. Universidade de São Paulo 2004
- Mathieu, V. (2001), “Product Services: From a Service Supporting the product to a Service Supporting the Client”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (1), pp. 39-58
- Marioto, F. L. Estratégia Internacional da Empresa. Thompson, 2007
- Mehta, R., Polsa, P., Mazur, J., Xiucheng, F. and Dubinsky, A. J. (2006), “Strategic Alliances in International distribution Channels”, *Journal of Business Research*, 59, pp. 1094-1104
- Murray, E. A. and Mahon, J. F. (1993), “Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?”, *Long Range Planning*, 26 (4), pp. 102-111
- Moen, O. (2002). “The Born-Globals: a new generation of small European exporters”. *International Marketing Review*. 19/2: 156-175.
- Niederhofler, M. (1991), “The Evolution of Strategic Alliances : Opportunities for managerial influence”, *Journal of Business Venturing*, 6 (4 - July), pp. 237-257
- Nwakanma, H., Jackson, A. S., & Burkhalter, J. N. (2007). Relationship Marketing: An Important Tool For Success In The Marketplace. *Journal of Business & Economics Research*, (2), pp. 55-64.

- O'Grady, S. and Lane, H. W. (1996), "The Phisic Distance Paradox", *Journal of International Business Studies*, 27 (2), pp. 309-334
- Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of family businesses: Evidence from northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, 12 (2), pp. 147-158.
- Oliveira, Maria (2007) – Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis: Vozes
- Onkvisit, S. and Shaw, J. J. (1983), "An Examination of the International Product Life Cycle and Its Application Within Marketing", *Columbia Journal of World Business*, 18, pp. 73-79
- Pedro, M. (2005), O Valor da Marca, in Lencastre, P. (coord.), *O Livro da Marca*, Publicações D. Quixote, Lisboa,
- Pine, J. (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (January-February), pp. 62-77.
- Ramos, C. S. (2002), *O Impacto das Tecnologias de Informação ao Nível da Gestão de Relacionamentos*, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, FEP, Porto
- Rennie, M.(1993). "Global Competitiveness: Born Global". *McKinsey Quarterly*, 4:45-52.
- Root, Franklin R., (1987) Entry Strategies for International Markets.
- Root, F. R. (1988), Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements, in Contractor, F. J. and Lorange, P. (Eds), *Co-operative Strategies in International Business: Join-ventures and Technology Partnerships Between Firms*, Lexington Books, New York, pp. 69-80.
- Ruão, Teresa (s/d) - As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das atividades económicas. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresasmarcas-valor-da-imagem.pdf>
- Samli, A., Jacobs, C. and Willis, J. (1992), "What Presale and Postsale Services Do You Need To Be Competitive?", *Industrial Marketing Management*, 21, pp. 33-41

- Saunders, J. e Watt, F. A. (1979), “Do Brands Names Differentiate Identical Industrial Products?”, *Industrial Marketing Management*, 8, pp. 114-123
- Simões, V. C. (1997), *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*, Conselho Económico e Social, Fev. 1997
- Spradley, James P. (1980). Participant Observation. Orlando- Florida. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
- Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team, Lisboa
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: Na Editor’s Perspective. In J. Katz, & R. B. (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 119-138). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in The Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa
- Wagner, W. B. and LaGarce, R. (1981), “Customer Service as Marketing Strategy”, *Industrial Marketing Management*, 10, pp.31-41
- Webster, F. E., e Keller, K. L. (2004), “A Roadmap for Branding in Industrial Markets”, *Journal of Brand Management*, 11 (5), pp. 388-402
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. 1978. Pre-Export Activity: The First step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1): 9.
- Yin, Robert K (2001) Estudo de caso – Planejamento e métodos, sage publications
- Yip, G. S. 1992. *Total global strategy : managing for worldwide competitive advantage*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18, pp. 23-40.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrel, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1035-1054.

## **Anexo**

### **ENTREVISTA**

Entrevista desenvolvida no âmbito do mestrado em Ciências Empresariais. Este estudo visa a explicação dos motivos e da forma com que as empresas familiares encaram e encetam a internacionalização, observando o caso particular do Grupo Ferpinta. Todos os dados obtidos através desta entrevista serão analisados exclusivamente para os fins da pesquisa em curso e nos termos da autorização obtida junto ao Grupo Ferpinta. Os resultados poderão ser consultados pelos interessados, após a conclusão da respetiva dissertação. Se tiver alguma dúvida sobre a resposta à entrevista, ou sobre o estudo, poderá contactar a responsável pela pesquisa, Manuela Rocha através do seguinte e.mail: [29756@ufp.edu.pt](mailto:29756@ufp.edu.pt)

A abertura e alargamento de mercados, o aumento da concorrência e a aceleração dos ritmos de inovação, têm destacado as estratégias de internacionalização como um imperativo em contexto empresarial. Em particular, a internacionalização, estrategicamente planeada, é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização, exigindo que a empresa reúna competências únicas, que possibilitem a sua diferenciação nos mercados alvo.

Neste contexto, este estudo aborda a internacionalização e os fatores de competitividade que a potenciam, destacando a influência da marca, da customização e serviços associados ao produto, bem como a relevância de acordos de colaboração com outros *players* no mercado. No âmbito deste enfoque na internacionalização, é reconhecida a especificidade das empresas familiares, bem como a relevância do seu estudo, seja a nível científico, na medida em que existe ainda investigação insuficiente, seja a nível empresarial, no sentido de ser necessária uma ferramenta de apoio a empresas que pretendam encetar ou desenvolver estratégias de internacionalização. Esta relevância revela-se particularmente pertinente para uma economia como a portuguesa, atendendo à dimensão empresarial da grande maioria da estrutura produtiva.

Toma-se como objeto de estudo a maior empresa de tubos em Portugal, o Grupo Ferpinta S.A, que iniciou a sua incursão internacional há mais de 20 anos, e para o qual a internacionalização foi desde cedo considerada um imperativo. Procura-se a identificação dos fatores que determinaram o seu historial estratégico de sucesso, bem

como dos desafios que se lhe colocam atualmente, obrigando a uma nova dinâmica que garanta o seu continuado crescimento no contexto internacional.

**Data: Junho de 2015**

**Entrevistado – Administrador do Grupo Ferpinta S.A.**

**A Internacionalização da Ferpinta, iniciou-se em 1995.**

1. O que motivou inicialmente a internacionalização do Grupo?

A internacionalização do Grupo Ferpinta foi consequência da reflexão estratégica estabelecida com base em dois eixos principais: como crescer e como responder aos desafios que se colocavam com a entrada de Portugal no Mercado Único, prevista para Janeiro de 1993.

Importa por isso, situando-nos no tempo, dizer a decisão de internacionalização da Ferpinta ocorre em finais de 1990, com o objetivo da sua implementação em 1991. Nessa altura, Portugal já fazia parte, desde 1 de Janeiro de 1977, da Comunidade Económica Europeia, o que significava que do ponto de vista das trocas comerciais entre países da Comunidade as mesmas eram livres, mas os países impunham direitos à importação. Ora a partir de Janeiro de 1993, as trocas comerciais manter-se-iam livres, porém sem direitos de importação para produtos oriundos dos países pertencentes ao espaço do Mercado Único.

Quanto ao posicionamento no mercado, a Ferpinta era líder ao tempo no mercado português e tinha presença apenas no espaço nacional. O mercado espanhol, não só era o mais próximo, como, à data, era superior ao mercado português, em cerca de sete a oito vezes, logo constituía uma oportunidade para a Ferpinta se internacionalizar para Espanha, iniciando um processo de internacionalização gradual, em que o conhecimento adquirido constituísse fundamento para posterior alargamento a outros espaços geográficos, porventura com diferenças culturais, económicos e administrativas, mais acentuadas.

Quanto ao aspeto competitivo, havia diferenças entre os mercados, português e espanhol, quicá devido à dimensão de cada um e eventualmente à diferença no



enquadramento legal anterior para o exercício da atividade de produção de tubos de aço soldados longitudinalmente. Assim, em Portugal havia três produtores de tubos de aço (Facar; Oliva e Ferpinta) e em Espanha havia mais de uma dezena de produtores. Esta diferença no número de *players* é suscetível de se justificar pela diferença relativa à dimensão de cada um dos mercados, mas no caso de Portugal deverá atender-se ao facto de até 1975, ter vigorado uma lei de condicionamento industrial, que impunha a prévia autorização governamental para o exercício da atividade de produção de tubos de aço em Portugal, circunstância que limitava o exercício da atividade, até então, apenas a duas empresas a Facar e a Oliva.

Como consequência das circunstâncias fatuais anteriormente explicitadas, em Junho de 1991 a Ferpinta efetua a sua primeira exportação de tubos de aço soldados longitudinalmente para Espanha, dando assim início ao seu processo de internacionalização, ainda presentemente em expansão, depois de vicissitudes várias, resultantes da obrigatoriedade de os tubos de aço terem que ser previamente homologados pelo Ministério da Indústria de Espanha, dado que ao tempo estávamos em momento anterior a 1 de Janeiro de 1993, data de início do Mercado Único na Europa Comunitária.

Entre 1991 e 1995 as exportações para Espanha cresceram gradualmente ao longo do tempo, resultando da análise do mercado, que a estratégia para um maior crescimento, deveria passar pela presença no mercado de uma empresa de direito espanhol, que embora não tivesse atividade industrial, permitisse ter um *stock* avançado, que respondesse de modo mais célere às solicitações dos clientes e sinalizasse a presença da empresa no mercado com um carácter de longo prazo, transmitindo confiança aos clientes e consequentemente uma relação com maior dedicação.

No seguimento dessa interpretação estratégica, em 1995 foi realizado um investimento direto estrangeiro, materializado na constituição da Ferpinta España S.A., que usou os seus recursos financeiros para adquirir instalações em Madrid, a uma empresa já existente com atividade de distribuição de produtos siderúrgicos, tendo reconduzido os seus recursos humanos e adquirido os seus *stocks*. Deste modo, a Ferpinta España S.A. iniciou a sua atividade suportada no *know how* de mercado que advinha de um período de cerca de quatro anos de exportações e dos ativos tangíveis e intangíveis adquiridos.

No prosseguimento desta estratégia de investimento direto estrangeiro em Espanha, através da aquisição de ativos, sucedeu-se um crescimento orgânico com a edificação de instalações em Córdoba, em 1996, e em Santiago de Compostela, em 1998.

Concomitantemente com a internacionalização para Espanha, a empresa prosseguiu o seu processo de internacionalização, através de exportações, para outros países, principalmente europeus, numa abordagem sequenciada na distância geográfica. Em termos de investimento direto estrangeiro, o processo de internacionalização prossegue, com a constituição da Ferpinta Angola Lda. e da Ferpinta Moçambique SARL, em 1997. Estas empresas têm como principal atividade industrial a produção de tubos de tubos de aço, e procuram, em geral, replicar o fabrico dos produtos da Ferpinta (Portugal), em cada um dos respetivos países.

## 2. Quais as principais dificuldades encontradas nesta fase inicial?

Como anteriormente referido, as dificuldades sentidas na fase inicial, a da exportação para Espanha, foram as que resultavam das barreiras legais, impostas através da obrigatoriedade de homologação dos tubos da empresa pelo Ministério da Indústria de Espanha. Ainda em termos de exportação para Espanha, seguidamente, as dificuldades colocaram-se no plano da identificação do modo como a empresa se poderia diferenciar no mercado, apresentando uma proposta de valor vantajosa para os clientes, que tivesse por base as necessidades dos clientes e que dos pontos fracos dos nossos concorrentes, os transformássemos pela sua superação nos nossos pontos fortes.

No que se refere ao investimento direto estrangeiro, na fase inicial, a maior dificuldade situou-se ao nível dos recursos humanos que era necessário expatriar para gerir o processo de investimento, arranque e gestão da unidade. As dificuldades advenientes das diferenças, principalmente, culturais e administrativas, foram igualmente importantes na fase inicial.

## 3. Qual a importância da aprendizagem que resultou deste processo inicial de expansão no mercado doméstico, para a internacionalização da empresa?

A expansão da empresa no mercado interno, anterior à fase de internacionalização da empresa, permitiu consolidar o conhecimento da gestão dos recursos (físicos,

financeiros e humanos) e adquirir experiência na definição de estratégias que respondessem adequadamente às carências observadas no mercado, derivadas da orientação da empresa para o cliente e para o mercado.

O início da atividade de fabrico de tubos de aço sucedeu em 1975, após o descondicionamento industrial, mas ainda sob a influência de uma cultura corporativa, em que as associações empresariais setoriais definiam as regras de acesso das empresas a montante e a jusante na cadeia de valor. A título de exemplo, os distribuidores de produtos siderúrgicos acreditados pela respetiva associação empresarial, só podiam adquirir os produtos nas fábricas acreditadas e estas, por sua vez, só podiam vender às empresas de distribuição igualmente por si acreditadas. Resultante deste *status quo* existente no mercado, à data da entrada da Ferpinta no mercado dos tubos de aço, os agentes económicos situados na cadeia de valor, reagiram negativamente, em consonância com as orientações das estruturas corporativas vigentes.

#### 4. Quais as determinantes para a escolha dos países onde iniciou a internacionalização do Grupo.

As determinantes para a escolha dos países onde iniciamos o processo de internacionalização, sob a forma de investimento direto estrangeiro, foram: no caso de Espanha, a proximidade geográfica, a proximidade cultural e administrativa, bem como a dimensão económica do mercado; nos casos de Angola e Moçambique, a proximidade cultural e administrativa e o potencial económico de crescimento do mercado.

#### 5. Em que medida o contexto e localização geográfica do Grupo Ferpinta foram determinantes do processo de internacionalização?

O contexto foi importante para o processo de internacionalização da Ferpinta, na medida em que tendo a empresa uma liderança forte, ambiciosa e não avessa ao risco, tinha que procurar novos mercados, em virtude de ter uma posição dominante no mercado doméstico e os desafios da futura entrada de Portugal no Mercado Único obrigarem a empresa a ganhar massa crítica e diversificar a sua presença num mercado mais amplo, minorando o risco de concentração num único mercado e em poucos clientes. A localização da empresa em um país pequeno, contribuiu para o sentimento da necessidade da internacionalização da empresa, como única forma de crescer.

6. *Em algum momento, existiu um movimento de desinternacionalização por parte do Grupo Ferpinta? Se sim, quando e quais os motivos centrais a esse processo? Se não, quais os fatores que elege como responsáveis pelo êxito na permanência nesses mercados?*

O processo de internacionalização, tal como anteriormente foi referido, ainda presentemente está em crescimento, no alinhamento com a dinâmica mundial das trocas comerciais que continuam a crescer. Por isso, em nenhum momento, no Grupo Ferpinta ocorreu um retrocesso no processo de internacionalização, mesmo se entendido como um mero revés num determinado mercado, mantendo-se o crescimento no plano global. Porém, não podendo ser considerado como um episódio de “desinternacionalização” importa dizer que uma tentativa de realização de um investimento direto estrangeiro, a materializar sob a forma de compra de uma unidade produtora de tubos de aço, no Brasil, foi abortada por incumprimento contratual da empresa vendedora.

A internacionalização do Grupo Ferpinta é um objetivo estratégico, que visa reduzir o risco económico de concentração geográfica e potenciar o crescimento gradual.

7. *Que importância atribui à definição de objetivos e estratégias formais para o processo de internacionalização do Grupo Ferpinta?*

A gestão estratégica de uma empresa (de um grupo empresarial) é comparável à navegação marítima em alto mar, ou seja, só com objetivos bem definidos e devidamente monitorados é possível ter êxito. Por isso, na gestão empresarial a navegação à vista é o caminho para o desconhecido e, por tal facto, sem que se possam identificar que recursos (físicos, financeiros e humanos) afetar e se podem ser disponibilizados. Daí que no processo de internacionalização da Ferpinta, sempre esteve presente a definição formal das estratégias, razão pela qual o processo foi, e ainda é, gradual, de modo a que os objetivos sejam alcançáveis com os recursos alocados, permitindo, quando necessário, correções táticas ao plano, dada a confortável independência dos *stakeholders* e particularmente das fontes de financiamento. De enfatizar que os objetivos devem ser observados com rigor no espaço e no tempo, além de todas as outras variáveis a considerar. A implementação de uma estratégia,

particularmente de investimento, não concordante com a estratégia temporal definida, pode transformar um caso de êxito em fracasso.

8. Que importância atribui à existência de pessoal qualificado no processo de internacionalização do Grupo? *Se alguma*, quais são as funções que considera chave para o processo de internacionalização?

Todos os recursos são muito importantes na dinâmica empresarial, qualquer que seja o objetivo, mas consideramos que os recursos humanos são, em nosso entender, os mais relevantes e os que entre pares fazem a diferenciação quanto ao desempenho. No processo de internacionalização ter pessoas que sejam capazes de interpretar os objetivos específicos definidos para cada mercado e de os implementar com eficácia, assumindo uma liderança assertiva, é essencial.

Naturalmente que a Alta Direção da empresa tem um papel determinante na visão estratégica que estabelece.

9. De que modo é que a aquisição tecnológica, como as novas tecnologias de informação e comunicação, são importantes para o Grupo Ferpinta inovar e aumentar a sua vantagem competitiva?

As tecnologias de informação são essenciais à monitorização da atividade da empresa, permitindo seguir o negócio e corrigir as táticas, sempre que necessário, quer por inadequação das ações em curso ou por alteração das variáveis inicialmente identificadas. Por isso, no grupo Ferpinta temos um único sistema de informação, centralizado em Portugal, independentemente da geografia em que estamos presentes, assim como os serviços partilhados de gestão, permitindo um controlo *online* e próximo da Alta Direção e da Administração. O acompanhamento próximo e a decisão rápida, permitem uma gestão pró-ativa e custos racionalizados.

10. Quais as principais vantagens competitivas que o Grupo Ferpinta apresenta no mercado internacional?

As vantagens competitivas da Ferpinta resultam de uma orientação para o mercado, onde procuramos ser inovadores e diferenciadores na abordagem, por forma a respondermos às necessidades que identificamos no mercado com:

- Qualidade e fiabilidade do produto;
- Customização do produto para requisitos particulares especificados;
- Posicionamento diferenciador no mercado;
- Qualidade do serviço (prazos e formalidade);
- Gamas de produtos com menor concorrência;
- Ética negocial.

11. Quais os principais pontos fracos?

Enquanto grupo empresarial familiar, podemos identificar como pontos fracos, ao nível da gestão, os desafios que se colocam com a mudança geracional em curso de passagem da gestão para a terceira geração, nomeadamente os que advêm de:

1. Fundador está ainda presente na gestão, mas tem naturalmente uma maior aversão ao risco;
2. A empresa necessita de se rejuvenescer, ou seja de inovar na gestão e proceder à sua revitalização estratégica;
3. A empresa necessita de reestruturar a propriedade.

12. Quais os principais desafios?

Os principais desafios que se colocam ao Grupo Ferpinta, são, quiçá, a capacidade para ultrapassar com êxito os pontos fracos identificados anteriormente.

13. Que relevância atribui ao envolvimento do Grupo Ferpinta em redes de parcerias?

As parcerias são essenciais num mundo em que a produção de conhecimento é de tal forma abundante, que obriga as empresas a fazerem participar outros *stakeholders* no seu processo de inovação e desenvolvimento, aportando conhecimento específico que permita que as empresas se reinventem permanentemente, de modo a se diferenciarem no mercado e a poderem responder às novas exigências dos clientes. Estas parcerias podem estar inseridas na cadeia de valor, a montante nos fornecedores, ou a jusante nos clientes, mas também, nas universidades ou nos institutos e centros de investigação sectoriais.

14. Que tipo de relações colaborativas em particular, são ou podem vir a ser importantes para o processo de internacionalização?

No processo de internacionalização qualquer das relações anteriormente identificadas podem ser úteis, diria mesmo determinantes, porque reforça a relação de interdependência, logo contribui fortemente para consolidar a ação de internacionalização.

Fim do questionário